

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MODÈLES D'ANCRAGE TERRITORIAL DES ENTREPRISES DU SECTEUR DES
ALIMENTS FONCTIONNELS, NUTRACEUTIQUES ET PRODUITS DE SANTÉ
NATURELS AU QUÉBEC : ÉTUDE MULTI-CAS.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
FRANÇOISE CHENAVAS

JUILLET 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En ce début de mémoire, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de celui-ci.

Tout d'abord, je souhaiterais remercier ma directrice de mémoire, Anne-Laure Saives, professeure au département de Management et Technologie à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM. Je souhaiterais aussi remercier le directeur du projet, Martin L. Cloutier, professeur au département de Management et Technologie à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM. Je remercie également le Fonds Québécois pour la Recherche sur la Nature et les Technologies pour son soutien financier au projet auquel nous avons pris part.

Plus personnellement, je voudrais remercier mon frère, ma belle-sœur et mes neveux, ma famille ici au Québec ainsi que ma famille en France. Même s'ils n'ont pas toujours tout compris de mon travail, ils m'ont apporté leur soutien et leur aide.

Je tiens aussi à remercier mes amis qui ont toujours été là. Je n'oublie surtout pas ma famille « adoptive » québécoise. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir fourni les meilleures conditions pour travailler.

Finalement, je souhaite remercier Marie-Kim Bolduc et Samson Loufrani, mes partenaires de travail tout au long de l'étude. Travailler avec vous a vraiment été très agréable, et, même si cela n'a pas toujours été très productif, vous avez été d'une aide très précieuse, merci.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ	ix
CHAPITRE I	
INTRODUCTION	1
1.1 Introduction	1
1.2 Problématique et questions de recherche.	4
1.3 Objectifs de la recherche	7
1.4 Organisation du mémoire	7
CHAPITRE II	
CONTEXTE DU SECTEUR DES ALIMENTS FONCTIONNELS, NUTRACEUTIQUES ET PRODUITS DE SANTÉ NATURELS	9
2.1 Définition des termes utilisés	9
2.2 Contexte actuel	11
2.3 Estimation de la taille du marché	15
2.4 La législation canadienne relative au secteur	21
2.5 La nature des connaissances dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels.	25
2.6 Questions relatives au secteur	28
CHAPITRE III	
REVUE DE LITTÉRATURE	30
3.1 L'approche basée sur les ressources et la notion de ressources stratégiques	30
3.1.1 Les types de ressources	31
3.1.2 L'identification des ressources stratégiques	33
3.1.3 La gestion des ressources stratégiques	35

3.1.4	Conclusion sur l'approche basée sur les ressources.....	41
3.2	La gestion des connaissances	42
3.2.1	Les différentes formes de connaissances	44
3.2.2	La gestion des connaissances	47
3.2.3	La gestion des connaissances et le concept de Ba.....	51
3.2.4	Conclusion sur la gestion des connaissances	54
3.3	Les notions de territoire et de proximité	55
3.3.1	Le territoire	56
3.3.2	La proximité	62
3.3.3	Le territoire et le concept de Ba	64
3.3.4	Les clusters et les grappes industrielles	66
3.3.5	Le territoire comme réservoir de ressources pour les entreprises	67
3.4	Synthèse de la revue de littérature.....	69
CHAPITRE IV		
	MÉTHODE DE RECHERCHE	71
4.1	Les fondements de la recherche	73
4.2	La cueillette des données.....	74
4.2.1	Choix de l'approche de recherche.....	75
4.2.2	Élaboration du guide d'entrevue	76
4.2.3	Description de la population / Sélection des cas	77
4.2.4	Réalisation des entrevues	78
4.2.5	Retranscription des entrevues	79
4.3	Analyse des données	80
4.3.1	Préparation de l'analyse	80
4.3.2	Analyse qualitative.....	82
4.4	Les conclusions de la recherche	83
CHAPITRE V		
	PRÉSENTATION DES CAS	84
5.1	Entreprise 1	84
5.2	Entreprise 2	85
5.3	Entreprise 3	87
5.4	Entreprise 4	88

5.5	Entreprise 5	90
5.6	Caractéristiques générales de l'échantillon	91
CHAPITRE VI		
	PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES	94
6.1	Les ressources et compétences distinctives des entreprises	94
6.1.1	Les différentes ressources et compétences des entreprises Québécoises étudiées..	95
6.1.2	Conclusion sur les ressources et compétences des entreprises	117
6.2	Le processus de gestion des connaissances	120
6.2.1	Les connaissances de base	121
6.2.2	L'acquisition et la création de nouvelles connaissances	122
6.2.3	La protection des connaissances.	129
6.2.4	Les différents Ba des entreprises : le partage des connaissances.	131
6.2.5	Synthèse sur le processus de gestion des connaissances	136
6.3	Synthèse des observations et analyses.	138
CHAPITRE VII		
	CONCLUSION	147
	ANNEXES	151
	ANNEXE A.....	152
	ANNEXE B	168
	ANNEXE C	171
	ANNEXE D.....	200
	ANNEXE E	215
	BIBLIOGRAPHIE	217

LISTE DES FIGURES

FIGURE	PAGE
Figure 1.1	Cadre conceptuel.....5
Figure 2.1	Répartition du marché mondial des aliments fonctionnels, 2003 . 18
Figure 3.1	Les différentes approches du management stratégique selon l'approche basée sur les ressources40
Figure 3.2	Séquence d'évolution des données vers la connaissance47
Figure 3.3	La spirale d'évolution de la conversion des connaissances et le processus transcendant.....49
Figure 3.4	Les Ba des acteurs au sein de l'entreprise.....53
Figure 6.1	Répartition des différents facteurs de localisation en fonction du nombre d'entreprises pour lesquelles ils ont de l'importance..... 105
Figure 6.2	Les modèles de choix de localisation des entreprises en fonction de leurs caractéristiques..... 143

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	PAGE
Tableau 2.1	Raisons évoquées pour la consommation de produits naturels/botaniques plutôt que de médicaments..... 12
Tableau 2.2	Industrie mondiale de la nutrition en 2003 (en dollars US des ventes)..... 17
Tableau 2.3	Tableau récapitulatif des estimations de la taille du marché selon les différentes sources citées plus haut (en milliards de dollars américains)..... 19
Tableau 2.4	Classement des aliments fonctionnels aux États-Unis en fonction de l'ingrédient principal..... 20
Tableau 3.1	Tableau récapitulatif des différents tests pour les ressources stratégiques 34
Tableau 3.2	Synthèse des approches basées sur la connaissance 43
Tableau 3.3	Atouts et obstacles du territoire 61
Tableau 4.1	Les étapes de la recherche – Résumé de la méthode de recherche..... 72
Tableau 4.2	Principaux thèmes de Sémato utilisés pour l'analyse 81
Tableau 5.1	Caractéristiques générales des cinq cas 92
Tableau 6.1	Les compétences et compétences clés des entreprises interrogées..... 96
Tableau 6.2	Les compétences et connaissances stratégiques des entreprises interrogées..... 99

Tableau 6.3	Récapitulatif des sources d'acquisition de connaissance et des connaissances spécifiques au territoire pour chaque entreprise..	101
Tableau 6.4	Cooccurrences textuelles des thèmes « th-Obstacle » et « th-Ressource-humaine »	102
Tableau 6.5	Points de vue de chaque entreprise sur l'accès aux ressources humaines qualifiées.....	103
Tableau 6.6	Points de vue des entreprises sur l'importance des infrastructures de recherche	106
Tableau 6.7	Les ressources financières des entreprises interrogées	108
Tableau 6.8	L'approvisionnement en matières premières des entreprises.....	109
Tableau 6.9	Réponses des entreprises sur l'accès à la technologie	110
Tableau 6.10	Points de vue des entreprises sur les différents facteurs de localisation proposés.....	112
Tableau 6.11	Les facteurs de localisation importants pour les entreprises.....	115
Tableau 6.12	Observations générales sur les ressources des entreprises interrogées.....	119
Tableau 6.13	Origine des connaissances des entreprises interrogées	121
Tableau 6.14	L'acquisition de connaissance dans les entreprises interrogées..	123
Tableau 6.15	La protection des connaissances dans les entreprises interrogées	129
Tableau 6.16	Le processus de gestion des connaissances dans les entreprises interrogées.....	137
Tableau 6.17	Les modèles d'ancrage des entreprises étudiées	145

RÉSUMÉ

Le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est un secteur émergent très présent au Québec par le nombre d'entreprises qui s'y trouvent (Saives et Cloutier, 2003, 2006; Demol, 2001). Ces entreprises sont très hétérogènes et comprendre les modalités de leur développement au Québec à long terme est source de questionnement avec l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation des produits de santé naturels en 2004. Aussi, dans une perspective territoriale, la présente recherche tente de comprendre pourquoi et comment les entreprises de ce secteur s'ancrent au Québec.

Dans ce travail, l'ancrage correspond à une dynamique de co-crédation de ressources entre l'entreprise et le territoire où elle est localisée, par la co-construction de ressources et compétences dans des espaces partagés dits « Ba ». En effet, les entreprises possèdent des ressources qui peuvent être stratégiques, c'est-à-dire sources d'avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Parmi les différentes ressources de l'entreprise, les connaissances s'avèrent les plus stratégiques. En effet, « Aujourd'hui, les connaissances et la capacité à créer et utiliser les connaissances sont considérées comme la plus importante source d'avantage concurrentiel soutenu de la firme » (Nonaka et Toyama, 2003, p. 2). La gestion des connaissances devient donc par le fait même une compétence importante pour les entreprises. Emprunté au modèle de Nonaka et Takeuchi (1997), le concept de Ba est utilisé dans la littérature récente en économie régionale (Gilly et Lung, 2004) et rapproché de la notion de proximité afin d'expliquer la création et l'exploitation de ressources plus ou moins ancrées. Simultanément, à partir d'une littérature classique sur le sujet (Nekka et Dokou, 2004), les facteurs du choix de la localisation des entreprises sont identifiés pour comprendre l'essence de leur ancrage.

Pour répondre à la question de recherche dans le cadre théorique choisi, une étude multi-cas a été menée par le biais d'entrevues de type semi dirigé auprès de cinq entreprises du secteur au Québec. Les données textuelles recueillies ont par la suite été analysées par catégorisation à la fois manuelle et statistique. Une interprétation selon laquelle il existe différents modèles de choix de localisation des entreprises et que celles-ci évoluent dans deux sortes de Ba reliés à leur environnement est proposée. Le croisement entre les Ba et les modèles de choix de localisation a permis de faire ressortir des modèles d'ancrage territorial différents selon les entreprises et leurs stratégies respectives.

Mots clés : Nutraceutique, aliment fonctionnel, produit de santé naturel, territoire, facteurs de localisation.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.1 Introduction

Dans une société où les individus cherchent à vivre en santé, où la population vieillit et où le besoin en médicaments est en constante augmentation, comme les coûts qui y sont reliés, un nombre important de personnes décide de prendre une voie parallèle à la médecine traditionnelle, à savoir la voie des médecines alternatives. Parmi ces dernières, on compte aussi bien des médecines comme l'acupuncture, que des médecines basées sur les plantes comme l'homéopathie ou encore la naturopathie. De plus, dans le même ordre d'idée que les médecines alternatives, émerge actuellement un intérêt pour les produits de santé naturels et pour les aliments fonctionnels et nutraceutiques. Comme disait Hippocrate, 400 ans avant Jésus Christ, « *Que ton aliment soit ta médecine* ». Cette citation illustre bien cette nouvelle tendance. On est actuellement en train d'assister à un changement dans les façons de penser l'alimentation ; changement que l'on peut facilement constater dans les pharmacies et épiceries avec l'engouement des consommateurs pour les aliments aux vertus spécifiques. De nouveaux modes de consommation, ou encore l'engouement pour la santé par les produits de santé naturels et autres produits à « saveur » naturelle, nous poussent à nous interroger sur un secteur en émergence, le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels (Demol, 2001; Saives et Cloutier, 2003; Saives et Cloutier, 2006). Récemment, en 2004, le Canada, par l'entremise de Santé Canada, a introduit un « Règlement sur les produits de santé naturels ».

Cet engouement pour une alimentation plus saine a engendré une redéfinition de l'alimentation santé. Par alimentation santé, on entend une alimentation qui apporte les nutriments, vitamines et minéraux essentiels pour la survie de l'humain. Ainsi, plusieurs pays ont défini dans un guide alimentaire, à l'aide de spécialistes de la nutrition et de médecins, quelles sont les quantités des différents groupes alimentaires qui doivent être consommées par les hommes de façon quotidienne en fonction du sexe et de l'âge, de l'activité de la personne etc.... Le Canada, les États-Unis ou encore la France font partie des pays ayant un guide alimentaire. Actuellement, le guide alimentaire de ces trois pays est en cours de modification afin de répondre aux modifications survenues dans les comportements des consommateurs au fil du temps.

Si le Canada s'est intéressé à ce secteur, le Québec n'est pas en reste. On y retrouve de nombreuses entreprises réparties à travers toute la province. Malheureusement, il est assez difficile d'évaluer le nombre exact de ces entreprises puisque qu'une définition du secteur vient à peine d'être élaborée par Santé Canada (2004) dans son « Règlement sur les produits de santé naturels » et que cette définition n'a malheureusement pas encore été adoptée réellement par les entreprises (Radio-Canada, Le point, 2006). On constate, par exemple, que selon le Ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation du Québec (2005), la liste des entreprises de production et de recherche et développement pour les produits de santé naturels comprend 124 entreprises. Selon l'étude réalisée par Saives et Cloutier (2006), 146 entreprises ont été retenues au Québec comme faisant partie du secteur. On note aussi qu'il est encore difficile pour les entreprises de se définir. En effet, il existe de nombreuses définitions différentes. Ainsi, dépendamment de la définition retenue, certaines entreprises peuvent être considérées comme appartenant à ce secteur, tandis que suivant une autre définition plus restrictive, elles n'en font absolument pas partie. Par exemple, si on compare la définition des nutraceutiques selon le Nutrition Business Journal¹ (2005) avec

¹ « Aliment ou partie d'un aliment qui offre des bénéfices médicaux ou des bénéfices pour la santé, incluant la prévention ou le traitement de maladies (Dr. Stephen DeFelice, Fondation pour l'innovation en médecine). Ces produits vont des nutriments isolés, des suppléments alimentaires et diététiques, aux aliments comprenant des organismes génétiquement modifiés, les aliments fonctionnels, les produits à base d'herbes et les aliments transformés comme les céréales, les soupes et les boissons. Le NBJ quantifie les nutraceutiques comme tous les aliments organiques ou naturels, tous les aliments fonctionnels, tous les suppléments diététiques, approximativement 62 % des aliments « lesser evil » et approximativement 8 % des aliments

celle de Santé Canada² (1998) on remarque que la première englobe un plus grand nombre de produits que la deuxième. Ces entreprises se sont développées tant par le biais des activités de recherche et développement (R-D) de produits que par la fabrication ou encore la distribution de ceux-ci. Les définitions des différents termes utilisés dans le cadre de ce mémoire de recherche seront discutées dans le chapitre 1.

Ces constatations poussent à en savoir davantage sur le secteur notamment en cherchant à le définir mais aussi en cherchant à comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises sont nombreuses au Québec (on comptait 380 entreprises de produits nutraceutiques et aliments fonctionnels au Canada en 2000 (Haynes, 2000)). Face à l'introduction du nouveau règlement sur les produits de santé naturels (PSN), dans une perspective dynamique, on s'interroge également sur les raisons qui facilitent et faciliteront la pérennité de la présence de ces activités au Québec. L'objet de la recherche sera donc de répondre à la question suivante :

Pourquoi et comment les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels s'ancrent-elles au Québec ?

Suite à cette brève introduction, le présent chapitre sera consacré à l'objet de ce mémoire. Ainsi, après avoir énoncé la problématique de la recherche, on peut faire ressortir un certain nombre de questions relatives à l'objet de l'étude. Dans la section suivante, les objectifs du mémoire seront présentés. Enfin, sera présentée, en dernière section de ce chapitre, l'organisation du mémoire.

standards en marché. », traduction libre de la définition de Nutraceuticals du Nutrition Business Journal, 2005, disponible à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#E>

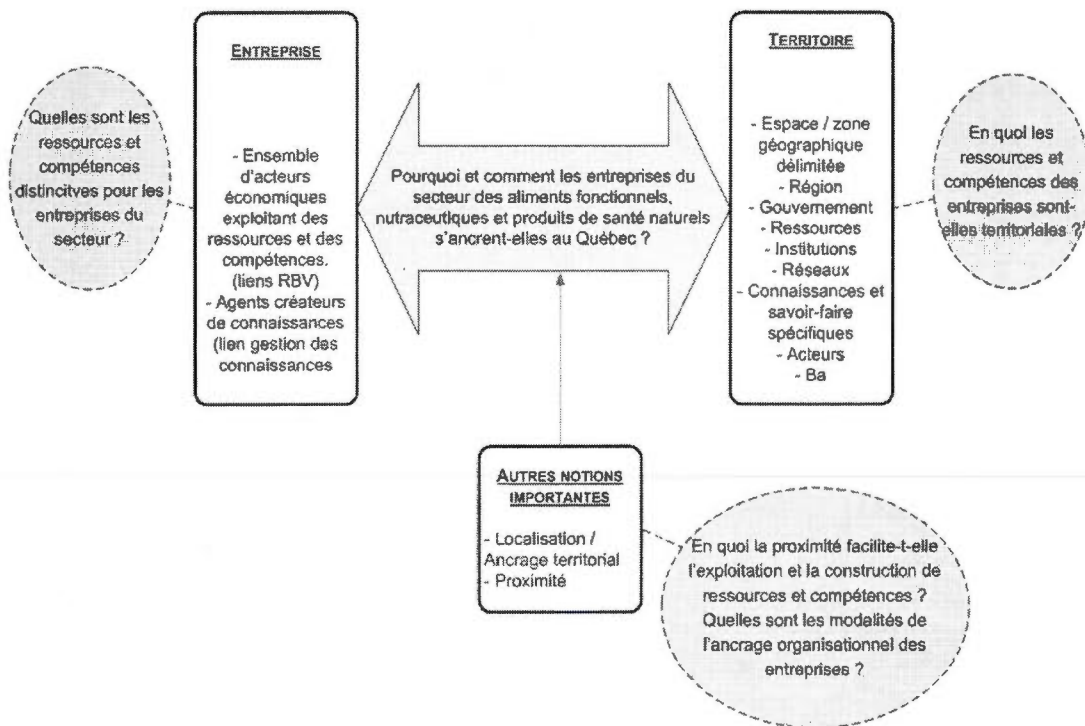
2 « Un produit nutraceutique est fabriqué à partir d'aliments, mais vendu sous forme de pilules ou de poudres (potions) ou sous d'autres formes médicinales qui ne sont pas généralement associées à des aliments et il s'est avéré avoir un effet physiologique bénéfique ou assurer une protection contre les maladies chroniques » Santé Canada (1998), http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/index_f.php

1.2 Problématique et questions de recherche.

Dans cette section est présentée la problématique de la recherche ainsi que les différentes questions de recherche qui en découlent. En effet, dans le cadre de cette recherche, on cherche à identifier le(s) modèle(s) d'ancrage territorial des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels au Québec. Aussi, pour répondre à cette question principale, il est important tout d'abord de faire le lien entre différents thèmes identifiés à partir de la littérature pertinente sur notre sujet. Ainsi, il est pertinent d'établir des liens théoriques entre l'approche basée sur les ressources, la gestion des connaissances et le territoire. La théorie basée sur les ressources sera notamment appliquée au secteur étudié afin de faire ressortir un ou plusieurs modèles d'ancrage pour les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels au Québec.

Tout d'abord, la Figure 1.1 est une représentation du cadre conceptuel de cette recherche.

Figure 1.1 Cadre conceptuel



La Figure 1.1 représente les relations entre les différents thèmes abordés dans ce travail. En effet, notre recherche au niveau de la littérature existante va s'effectuer autour des thèmes de l'approche basée sur les ressources (Resources Based View – RBV), de la gestion des connaissances et de tout ce qui concerne le territoire, c'est-à-dire, la proximité et l'ancrage territorial des entreprises. La question principale de recherche ainsi que les sous-questions rattachées aux différents thèmes sont mises en évidence.

Tout d'abord, selon les théories évoquées dans la littérature, une **entreprise** est un ensemble d'acteurs économiques exploitant des ressources et des compétences. Les ressources de l'entreprise peuvent être humaines, économiques, techniques, technologiques, scientifiques, environnementales... (Nekka et Dokou, 2004). Les compétences sont quant à elles des connaissances et des savoir-faire possédés par l'entreprise et ses membres. Selon l'approche basée sur les ressources (RBV), une entreprise utilise des ressources qui peuvent être stratégiques pour elle et lui procurer un avantage concurrentiel, ces ressources la distinguant de ses concurrents. Cela fait émerger une première question de recherche ; quelles

sont les ressources et compétences distinctives des entreprises québécoises de ce secteur ? De plus, étant donné que l'étude porte sur le secteur au Québec, il sera important de savoir en quoi ces ressources et compétences sont-elles territoriales ? De même, à l'intérieur de l'entreprise, les individus interagissent et partagent des connaissances, ce qui permet d'en créer de nouvelles selon certaines théories énoncées **en gestion des connaissances**. La théorie de la gestion des connaissances retenue est celle énoncée par Nonaka (2001) qui a conceptualisé le « Ba ». Le Ba étant un lieu d'échange de connaissance entre des individus. Il a une dimension plus ou moins physique, donc géographique, Or, une entreprise est localisée sur un **territoire** à la fois donné et construit. Dans ce territoire, qui est plus qu'une simple zone géographique mais un lieu d'organisation industrielle, on retrouve à la fois d'autres entreprises, un gouvernement, des institutions et des réseaux. Sur ce territoire sont exploitées les ressources présentes qui peuvent être des ressources physiques ou encore des connaissances et des savoir-faire spécifiques. Ainsi, au niveau du territoire, comme dans l'entreprise, une création de connaissances lui est spécifique. La synergie entre le territoire et l'entreprise créera des liens importants entre les deux, qui partageront une histoire commune, des ressources et des normes. Mais dépendamment du caractère nomade de l'entreprise ou de son **ancrage territorial**, cette synergie sera plus ou moins forte. « *L'ancrage constitue un facteur de fixation durable des entreprises sur un territoire, il est difficilement imitable ou transférable et reste spécifique au territoire* » (Nekka et Dokou, 2004, p. 46). Aussi, la question sera posée de savoir quelles sont les formes d'ancrage des entreprises québécoises ?

Il peut exister des clusters qui chevauchent plusieurs régions administratives. Aussi, les réseaux d'acteurs ou d'entreprises présents dans les différents territoires vont servir de liens entre eux. Ces liens pourront aussi être représentés par les différents échanges qui se font entre les territoires, à savoir, des échanges monétaires, des échanges de connaissances et d'informations, des échanges d'acteurs ou des échanges de ressources. À l'intérieur de ces territoires, on retrouve une certaine **proximité** entre les acteurs qui peut justifier leur ancrage. Ici, la dernière sous question de recherche montrera en quoi la proximité facilite-t-elle l'exploitation et la construction de ressources et compétences stratégiques pour les entreprises québécoises ? Néanmoins, puisque la notion de proximité peut s'entendre à double sens (proximité géographique et/ou organisationnelle), les acteurs n'ont pas besoin de se situer sur

un même territoire pour être proches. La concentration géographique des acteurs industriels au sein de la chaîne de valeur des aliments fonctionnels et nutraceutiques n'est donc pas un acquis a priori.

La problématique ainsi que les questions de recherche qui en émergent viennent d'être présentées. Dans la section suivante, les objectifs de la recherche seront présentés.

1.3 Objectifs de la recherche

L'objectif de ce mémoire est de comprendre les raisons pour lesquelles on retrouve sur le territoire québécois un grand nombre d'entreprises œuvrant dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels et de comprendre les raisons pour lesquelles cet ancrage est pérenne ou non dans le contexte particulier d'évolution réglementaire. Aussi, afin de répondre à cet objectif, quelques concepts théoriques seront présentés. Notamment sont présentés la théorie de la gestion des connaissances vue sous l'angle du modèle de Ba proposé par Nonaka, l'approche basée sur les ressources ainsi que le concept d'ancrage relié au territoire pour créer un cadre qui servira d'appui à la recherche qui, de plus, orientera l'étude de plusieurs cas d'entreprises du secteur analysé.

1.4 Organisation du mémoire

Suite à ce premier chapitre introductif du mémoire, une brève présentation du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels ainsi que des enjeux relatifs à ce dernier sont présentés au chapitre II. Le chapitre III sera consacré à la littérature relative à l'approche fondée sur les ressources, à la gestion des connaissances et aux notions de territoire et de proximité. Par la suite, est présentée dans le chapitre IV la méthodologie de recherche utilisée pour le présent mémoire qui comprendra une explication du contexte de la

recherche ainsi que des informations sur la collecte de données et l'échantillon choisi. Une brève présentation des entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche est exposée dans le chapitre V. Le chapitre VI sera alors consacré à la présentation et à l'analyse des observations faites ainsi qu'à nos conclusions. Finalement, le chapitre VII présente une conclusion et une discussion concernant les résultats de la recherche.

CHAPITRE II

CONTEXTE DU SECTEUR DES ALIMENTS FONCTIONNELS, NUTRACEUTIQUES ET PRODUITS DE SANTÉ NATURELS.

Notre recherche porte sur le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. Aussi, dans le présent chapitre, nous allons tout d'abord donner une brève définition de ces trois termes dans la section 2.1. Une présentation du contexte actuel du secteur est proposée dans la section 2.2 et une évaluation de la taille du marché est présentée dans la section 2.3. La législation étant importante pour tout ce qui touche à l'alimentation et à la santé, cette dernière est présentée à la section 2.4. Dans une dernière section (section 2.5), nous présenterons la nature des connaissances relatives au secteur.

2.1 Définition des termes utilisés

Le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est difficile à circonscrire. En effet, il existe de nombreuses définitions différentes des termes utilisés, ce qui rend difficile l'évaluation de la taille de ce secteur. Aussi, Agriculture et Agroalimentaire Canada (2004) dans son rapport sur les « Répercussions commerciales de la Loi sur les aliments et drogues et de ses règlements sur le secteur des aliments fonctionnels au Canada » affirme que *« les estimations de la taille du marché mondial des aliments fonctionnels varient considérablement, en raison de l'incohérence des sources et des*

définitions d'aliment fonctionnel³ ». Ceci explique pourquoi il est important d'insister sur les définitions des termes aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. (cf. Annexe A pour le détail de la littérature utilisée pour l'établissement de ces définitions)

Ainsi, les **aliments fonctionnels** sont des aliments se consommant par voie orale qui s'insèrent dans l'alimentation normale. Ils se présentent sous forme d'aliment conventionnel, mais contiennent un ingrédient actif, présent naturellement ou rajouté, permettant d'améliorer les performances, la santé et/ou visant à prévenir ou réduire le risque de maladies. Les propriétés des aliments fonctionnels vont au-delà des attentes d'un simple aliment traditionnel. (On peut noter que parmi ces aliments certains affichent une allégation santé).

Les **nutraceutiques** sont des produits extraits ou purifiés à partir d'aliments. Ils se présentent sous forme galénique ou médicinale (pilule, gélule ou autres) et sont consommés par voie orale. Ils peuvent être pris en supplément, complément et/ou substitut de l'alimentation normale. Comme les aliments fonctionnels, ils contiennent un ingrédient actif permettant d'améliorer les performances, la santé et/ou visant à prévenir ou réduire le risque de maladie.

Et finalement, les **produits de santé naturels** sont définis comme des produits fonctionnels (Aliment Fonctionnel, Nutraceutique, Produit Diététique, Produit Homéopathique) consommés par voie orale dont les composantes sont de sources naturelles (aucun ajout chimique dans le contenu du produit fini). Ils permettent d'améliorer les performances, la santé, et/ou visent à prévenir ou réduire le risque de maladie. Les tests cliniques effectués sur les humains ainsi que des preuves scientifiques et empiriques apportées permettent de confirmer ou d'infirmer l'efficacité ou l'innocuité du produit.

³ Agriculture et Agroalimentaire Canada, Aliments fonctionnels et nutraceutiques, http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/index_f.php?sl=bmi&page=points, page web consultée le 15 juin 2005.

Ces définitions sont celles adoptées dans le cadre de cette recherche.

2.2 Contexte actuel

La population commence de plus en plus à se préoccuper de son alimentation. Les consommateurs sont davantage conscients des vertus liées à l'alimentation comme le montre l'enquête réalisée auprès de la population canadienne en 2004 par la firme Décima Research (voir Annexe B).

De plus, selon le rapport de la firme Décima Research pour Agriculture et Agroalimentaire Canada (2004) sur la demande de produits alimentaires bénéfiques pour la santé et le mieux-être, la préoccupation première des canadiens au regard de leur bien-être et de leur santé générale est l'alimentation. Un fort pourcentage des personnes sondées (77 %) estime que l'alimentation et la nutrition ont un impact majeur sur le mode de vie et la santé (voir Annexe B).

La préoccupation envers la santé par les individus bien que depuis toujours présente, a connu au cours des dernières années un accroissement important. Il est aujourd'hui clair et démontré que l'alimentation a un impact important sur la santé. En plus d'avoir un effet direct à court terme, l'alimentation influence un meilleur développement et une meilleure gestion des maladies chroniques (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004).

Aussi, ce que vont chercher les consommateurs dans les aliments fonctionnels, les produits de santé naturels et les nutraceutiques, ce sont les vertus des aliments qui vont leur permettre un meilleur développement et une meilleure gestion des maladies chroniques. Ainsi, par exemple, les femmes iront chercher des produits qui permettent de réduire le risque d'ostéoporose ou encore d'arthrite, les hommes quant à eux chercheront à réduire leur taux de

cholestérol, et l'un comme l'autre chercheront à réduire les effets du vieillissement (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004).

Les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels permettent d'améliorer les performances, la santé, et/ou visent à prévenir ou réduire le risque de maladie. Aussi les personnes qui consomment ces produits sont des personnes qui cherchent à vivre en santé par l'intermédiaire de produits « sains ». En effet, les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels représentent pour ces consommateurs une « saine » alternative aux médicaments qui sont d'origine chimique et qui peuvent avoir des effets secondaires importants. De plus, ces produits peuvent être relativement moins chers que les médicaments. On peut voir selon *Prevention Magazine* (1999) repris dans le Tableau 2.1, dans une enquête sur la consommation des produits botaniques, que les raisons de la consommation de remèdes naturels plutôt que de médicaments sont les suivantes :

Tableau 2.1 Raisons évoquées pour la consommation de produits naturels/botaniques plutôt que de médicaments

Préfère les produits botaniques / organiques	43 %
Moins d'effets secondaires	21 %
Plus efficace	14 %
Permet de se traiter soi-même	11 %
Moins cher	8 %
Moins fort (plus bénin)	6 %

Source: *Prevention Magazine*, 1999 « National Survey of Consumer Use of Dietary Supplements », Aril/Mai 1999

Huit pour cent des répondants préfèrent prendre des produits botaniques plutôt que des médicaments en raison du prix plus faible. De plus, on peut supposer que si, pour le patient, ces produits sont moins coûteux que les médicaments, ceux-là sont aussi moins coûteux pour les payeurs. Par payeurs, on entend les organismes qui remboursent, prennent en charge une partie, voire la totalité, des paiements pour les médicaments, souvent des organismes gouvernementaux mais aussi des assureurs privés.

La tendance actuelle montre que les individus cherchent de plus en plus à vivre en santé mais aussi à rester jeunes et beaux. Aussi les consommateurs sont plus à même de consommer des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels pour atteindre cet objectif. Ainsi, les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels s'adressent à toute la population. Les personnes âgées, qui représentent une tranche de plus en plus importante de la population, souhaitent profiter au maximum de leur retraite et du temps qui leur reste, ainsi, elles sont des consommatrices de tels produits qui sont une alternative saine aux médicaments. De même, les femmes sont consommatrices de produits leur permettant de rester jeunes ou de prévenir la détérioration des os. Les hommes quant à eux cherchent à diminuer les risques de cancer ou les problèmes cardiaques. Finalement les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels s'adressent à tout le monde, du bébé à la personne âgée en passant par les sportifs, les femmes ou les hommes voulant rester jeunes. Ainsi, la demande pour les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels semble promise à un bel avenir si elle émane de toutes les tranches de population.

L'engouement pour ces produits est de plus en plus visible, au vu du développement des rayons des épiceries ou encore du nombre d'entreprises au Québec travaillant dans ce secteur qu'elles soient des grandes entreprises multinationales ou de petites entreprises locales. Selon le ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation du Québec (2005), la liste des entreprises de production et de recherche et développement pour les produits de santé naturels comprend 124 entreprises. Selon l'étude réalisée par Saives et Cloutier (2006), 146 entreprises ont été retenues au Québec comme faisant partie du secteur. Il existe aussi des centres de recherche relatifs à ce secteur. Ainsi, à l'Université Laval de Québec, on retrouve l'Institut des Nutraceutiques et Aliments fonctionnels (INAF)⁴, au niveau canadien, Agriculture et Agroalimentaire Canada s'est doté du Centre de Recherche et de Développement sur les Aliments (CRDA)⁵. Finalement, selon Agriculture et Agroalimentaire Canada (2003) :

4 <http://www.inaf.ulaval.ca/>

5 http://sci.agr.ca/crda/index_f.htm

« L'industrie canadienne commence à mettre sur pied un réseau national qui permettra d'établir un lien entre les groupes régionaux de R et D et l'industrie, la collectivité responsable des soins de santé et les consommateurs. Le réseau sera voué à améliorer la santé humaine et l'économie nationale par le développement d'une industrie des nutraceutiques et des aliments fonctionnels scientifique et rentable. ⁶ »

Le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est un secteur émergent. En effet, le secteur est composé d'un nombre important et croissant d'entreprises (93 entreprises recensées en 2001 selon Demol (2001) et 146 entreprises selon Saives et Cloutier (2006)), qui sont souvent de petite taille (selon Demol (2001) : 28 % des firmes interrogées ont moins de 10 employés et 44 % des entreprises ont de 10 à 50 employés ; selon Saives et Cloutier (2006), 40 % des entreprises étudiées ont moins de 10 employés et un autre 40 % des entreprises ont entre 10 et 50 employés ; ainsi en 2001, 72 % des entreprises avait moins de 50 employés et en 2005 le taux était de 80 %). Attention, il est toutefois difficile de comparer ces chiffres étant donné que les définitions de travail des deux études ne sont pas les mêmes. De plus, ces entreprises sont relativement jeunes. Selon l'étude de Saives et Cloutier (2006), 60 % des entreprises recensées ont moins de 20 ans et l'âge médian est de 15,5 ans. Le caractère émergent du secteur couplé avec les faibles barrières à l'entrée jusqu'à la mise en œuvre de la nouvelle réglementation fait en sorte qu'il est relativement facile d'y entrer, aussi on retrouvera des acteurs provenant de différentes industries telles que le pharmaceutique, l'alimentaire, le cosmétique, etc. (Saives et Cloutier, 2003).

S'il est difficile d'évaluer le nombre d'entreprises dans le secteur, il est tout aussi difficile d'évaluer le marché, ainsi que présenté dans la section suivante.

2.3 Estimation de la taille du marché

Il est difficile d'estimer le marché mondial des aliments fonctionnels. Néanmoins, le rapport sur les « Répercussions commerciales de la Loi sur les aliments et drogues et de ses règlements sur le secteur des aliments fonctionnels au Canada » (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004), suite à l'étude de différents autres rapports, fournit une estimation du marché mondial et du marché canadien des aliments fonctionnels :

« Les estimations quant à la valeur du marché mondial des aliments fonctionnels vont de 10 à 30 milliards de \$US selon la façon dont sont définis les aliments fonctionnels. Au Canada, on estime que le secteur des aliments fonctionnels, des produits nutraceutiques et des produits dermaceutiques pesait environ 1 milliard de \$US en 1999⁷. » (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004)

Brodeur et Airth (2003) du Centre de Recherche et de Développement sur les aliments pour leur part estiment que *« pour l'Amérique, le marché des aliments fonctionnels et des produits nutraceutiques pourrait se chiffrer [...] à 80 milliards de dollars⁸ »*.

Le Gouvernement du Canada (2002) quant à lui estimait en 2002 que pour les aliments fonctionnels et nutraceutiques *« la taille du marché varierait entre un et deux milliards de dollars [canadiens]⁹ »*. Cette même source estimait aussi le marché mondial. Ainsi selon le Gouvernement du Canada *« Le marché mondial des aliments fonctionnels et des nutraceutiques est vaste ainsi qu'en pleine expansion, les estimations récentes en établissant la taille à plus de 50 milliards de dollars US¹⁰. »*

⁷ Agriculture et Agroalimentaire Canada, http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/index_f.php?s1=bmi&page=annexc, page web consultée le 20 juin 2005

⁸ Agriculture et Agroalimentaire Canada, Aliments fonctionnels et produits nutraceutiques : Des aliments du futur... pour tout de suite!, http://res2.agr.gc.ca/crda/pubs/art9_f.htm page web consultée le 20 juin 2005

⁹ Gouvernement du Canada, 2002, L'industrie Canadienne des aliments fonctionnels et des nutraceutiques, <http://innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02585.html> page web consultée le 15 juin 2005

¹⁰ Gouvernement du Canada, 2002, L'industrie Canadienne des aliments fonctionnels et des nutraceutiques, <http://innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02585.html> page web consultée le 15 juin 2005

M. Heasman (2002), dans *Nutraceuticals World*, présente lui aussi des chiffres relatifs au secteur des aliments fonctionnels mais pour les États-Unis seulement. Ainsi, selon lui, « *le secteur des aliments fonctionnels va croître à un taux à 2 chiffres de plus de 20 milliards de dollars en 2002 à approximativement 33 milliards de dollars en 2006*¹¹ ». Ces chiffres nous paraissent intéressants puisqu'ils proposent une évaluation de l'évolution du secteur jusqu'en 2006.

Finalement, selon le *Nutrition Business Journal* (2004), le marché mondial de la nutrition représente 182 milliards de dollars américains (environ 210 milliards de dollars canadien¹²) dans lequel 36 % est représenté par les aliments fonctionnels et 34 % par les suppléments alimentaires.

Dans le même numéro du *Nutrition business Journal* (2004), on retrouve des données plus précises quant à la taille du marché pour différents pays ou régions du monde, reproduites dans le Tableau 2.2:

11 Traduction libre de « the functional foods sector growing at a double-digit rate from just over \$20 billion in 2002 to approximately \$33 billion by 2006 », *Nutraceutical World*, <http://www.nutraceuticalsworld.com/articles/2003/11/addressing-the-functional-foods-paradox.php> consultée le 15 juin 2005

12 Conversion faite le 10 février 2006 avec un taux du marché de 1 CAD = 0.865435 USD

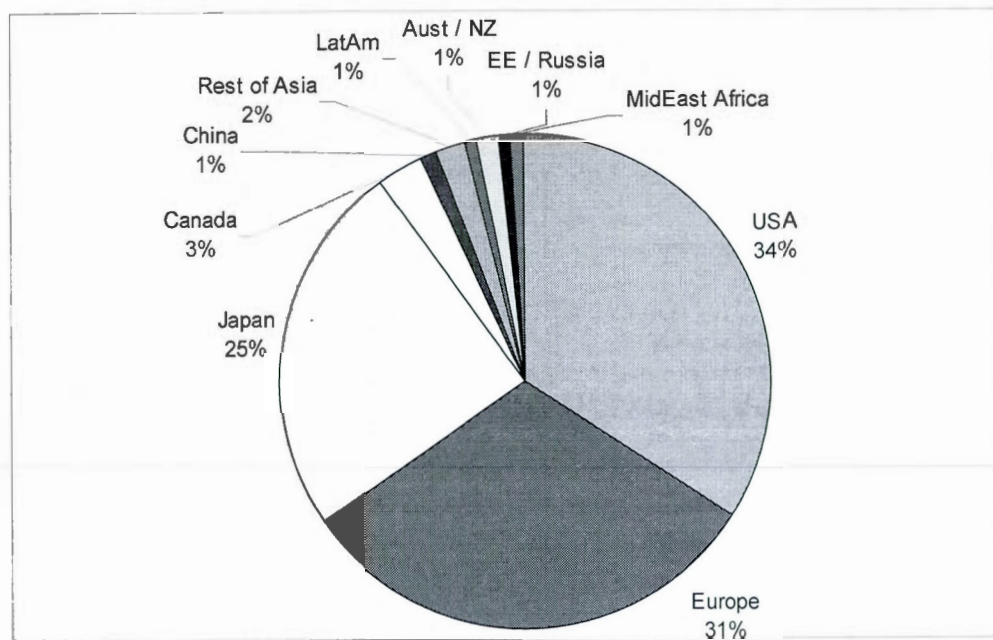
Tableau 2.2 Industrie mondiale de la nutrition en 2003 (en dollars US des ventes)

	USA	Europe	Japan	Canada	China	Rest of Asia	Lat Am	Aust / NZ	EE / Russia	Mid East Africa	Global
Vitamins & Minerals	8 410	5 900	4 220	580	1 900	1 360	800	600	500	440	24 710
Herbs / Botanicals	4 200	6 220	2 900	400	2 400	1 760	310	360	290	220	19 060
Sport/Meal/ Hom./Splty	7 210	2 970	2 960	330	600	1 040	360	340	450	160	16 420
Total Supplements	19 820	15 090	10 080	1 310	4 900	4 160	1 470	1 300	1 240	820	60 200
Natural & Organic Food	16 240	16 290	2 610	1 100	340	930	1 250	780	370	230	40 140
Natural Personal Care	4 920	4 640	2 420	400	900	1 190	430	290	80	100	15 370
Functional Food	22 730	20 710	16 420	2 010	790	1 360	530	840	550	590	66 530
Total Nutrition	63 710	56 730	31 520	4 830	6 940	7 640	3 670	3 210	2 250	1 740	182 240

Source: Nutrition Business Journal (2004, p.3).

Le Tableau 2.2 est intéressant puisqu'il permet de connaître l'état du marché au Canada. On peut aussi constater que depuis 1999 (données fournies plus haut) la part des aliments fonctionnels au Canada a doublé passant de 1 à 2 milliards de dollars américains. Cette dernière remarque est à nuancer puisque les sources de données n'utilisent pas la même définition. De la même manière, si l'on compare les données pour l'Amérique du Nord à celles transmises par Agriculture et Agroalimentaire Canada, on trouve un réel écart dû au fait que les définitions sont différentes. À la section 2.2, il a été discuté que les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels étaient très en demande dans les pays développés donc dans les pays riches, c'est ce que l'on remarque en notant que les États-Unis, l'Europe et le Japon représentent les plus importants marchés pour les aliments fonctionnels mais aussi pour la nutrition en général, devant le Canada. La Figure 2.1 le montre aussi.

Figure 2.1 Répartition du marché mondial des aliments fonctionnels, 2003



Source: Nutrition Business Journal, 2004, p.3.

Dans le Tableau 2.3 un récapitulatif des données est présenté.

Tableau 2.3 Tableau récapitulatif des estimations de la taille du marché selon les différentes sources citées plus haut (en milliards de dollars américains)

Source	Estimation pour l'année...	Monde	Canada	Amérique du Nord
Agriculture et Agroalimentaire Canada	1999	10 à 30	1 à 2	
Gouvernement du Canada	2002	50	1 à 2*	
Nutraceuticals World	2002			20
CRDA	2003			80
NBJ**	2003	66.5	2	25***
Nutraceuticals World	2006			33

* En milliards de dollars canadiens

** Pour les Aliments fonctionnels

*** USA + Canada

Ces estimations montrent que le secteur est difficile à évaluer. En effet, d'une source à l'autre les chiffres diffèrent, néanmoins, il s'agit d'un secteur avec un potentiel important de croissance.

Dans l'estimation du marché, il est aussi important de noter les ingrédients les plus demandés. Aussi, le *Nutrition Business Journal* fournit le Tableau 2.4 contenant des données relatives aux ventes d'aliments fonctionnels.

Tableau 2.4 Classement des aliments fonctionnels aux États-Unis en fonction de l'ingrédient principal

	2003 FF Sales (\$mil)	% of Total	Growth 2002- 03
Soy	1939	9%	11%
Calcium	2213	10%	8%
EFA's	207	1%	5%
Plant Sterols	92	0,4%	13%
Vitamins: Premix & Single	7806	34%	6%
Protein	2019	9%	11%
Bacteria	646	3%	9%
Herbs	510	2%	7%
Fiber	1327	6%	2%
Other inherent (Tea, Cranberry)	2028	9%	5%
Other minerals (sports drinks)	3956	17%	19%
Other	43	0,2%	12%
	22780	100%	9%

Source: Nutrition Business Journal, 2004, p.6.

Le Tableau 2.4 montre que les « ingrédients fonctionnels » les plus consommés aux États-Unis sont les vitamines. Au Canada, les tendances sont les mêmes qu'aux États-Unis. Par exemple, on peut noter qu'au Canada les ventes de glucosamine représentent 30 millions de dollars (Radio-Canada, 2006), ce qui paraît relativement important.

Selon les statistiques que l'on recense dans les nombreux articles qui paraissent sur le sujet à travers le monde, on distingue vite que ce secteur est actuellement en croissance. Il est toutefois important de constater l'évolution du rythme de la croissance de ce secteur qui commence à s'essouffler. De nombreux articles ont été recensés sur le secteur des aliments fonctionnels et des nutraceutiques. Que ce soit dans la presse quotidienne, dans la presse scientifique ou dans la presse universitaire, les articles vont tous dans le même sens. Ils prédisent tous une croissance de ce secteur pour les années à venir. De même, dans les enquêtes faites par des institutions comme Santé Canada ou encore Agriculture et Agroalimentaire Canada (2003), ce sont les mêmes faits qui sont prédits. Ainsi, dans le

Nutrition Business Journal (2004), on peut lire que sur les 182 milliards de dollars américains que représente le marché mondial de la nutrition en 2003, 36 % soit près de 65 milliards de dollars correspondent aux aliments fonctionnels. De même en juillet et août 2004, le *Nutrition Business Journal* expliquait que sur les 555 milliards de dollars que représente le marché américain pour l'alimentaire en général, les produits standards ont une part de marché de 82 %. Or, ces produits peuvent potentiellement devenir fonctionnels, ce qui laisse entrevoir un avenir prometteur pour le secteur. Selon « L'enquête sur les aliments fonctionnels et les nutraceutiques » menée par Statistique Canada sous la direction d'Agriculture et Agroalimentaire Canada en 2003, « *L'industrie des aliments fonctionnels et des nutraceutiques est en train, à bien des égards, de gagner du terrain* ». De plus, les articles et rapports qui sont publiés prédisent tous une croissance du secteur pour les années à venir.

Ainsi, d'après ces rapports, il semblerait que l'attrait pour les aliments fonctionnels et nutraceutiques ne soit pas qu'une simple mode mais bien une tendance puisque cela se voit depuis plusieurs années et semble parti pour durer.

En conclusion, on constate que le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est promu à un bel avenir. En effet, il s'agit là d'un secteur émergent pour lequel la demande est forte et en croissance. Bien que l'estimation du marché soit encore difficile à faire, il semble néanmoins que celui-ci soit important. Les spécialistes s'entendent pour prévoir une croissance du secteur très favorable pour les entreprises du secteur établies, où faisant affaire, au Québec.

2.4 La législation canadienne relative au secteur

Tout ce qui se rapporte à la santé est très réglementé et le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels n'y échappe pas. À ce sujet, le Canada s'est doté en 2004 d'un Règlement sur les Produits de Santé Naturels, proposé par Santé Canada, pour régir le secteur.

Le présent travail se concentre sur l'ancrage territorial des firmes, soit le rapport qui existe entre la localisation de l'entreprise et le territoire auquel elle se rapporte. Il importe de voir ici l'aspect législatif du secteur puisque la législation varie d'une juridiction à une autre. Ces différences peuvent avoir un impact important sur le choix de localisation et l'ancrage territorial d'une entreprise dans le sens où une loi particulière peut représenter une barrière ou au contraire un avantage. Ainsi, un produit qui est autorisé au Canada ne l'est pas forcément aux États-Unis ou en France. De même, il existe des allégations qui peuvent être portées sur les produits relatant les effets de tel ou tel ingrédient actif sur la santé. Ces allégations santé sont très réglementées et on ne peut pas prêter n'importe quelle propriété en allégation à tous les produits.

En annexe, sont présentées en détail les différences entre les réglementations (voir Annexe B). Un aperçu de la législation au niveau canadien est présenté.

Il n'existe pour l'heure actuelle aucun texte qui tienne compte à la fois des nutraceutiques et des aliments fonctionnels au Canada. Néanmoins, les lois et règlements qui peuvent nous aider à ce sujet sont la Loi sur les Aliments et les Drogues et le Règlement sur les Produits de Santé Naturels. La Loi sur les Aliments et les Drogues a été élaborée en 1953 par Santé Canada. Elle « *régit la fabrication, l'importation, la publicité et les conditions de vente de tous les aliments et des médicaments* » (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004), de même,

« Elle régit l'étiquetage et la publicité des aliments, ainsi que les allégations connexes, les normes alimentaires, et les normes de composition, l'enrichissement, les aliments diététiques, les additifs alimentaires, les risques chimiques et biologiques, les résidus de médicaments à usage vétérinaire, les matériaux d'emballage et les pesticides. [...] (Elle) vise à protéger le public contre les aliments, boissons et drogues falsifiés et leurs effets sur la santé ».
(Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004)

Le Règlement sur les Produits de Santé Naturels est plus récent. En effet, c'est le 18 juin 2003 que La Gazette du Canada publiait le Règlement sur les Produits de Santé Naturels, lequel entrerait en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2004. Ce règlement

« Impose des normes aux fabricants, aux distributeurs, aux importateurs, aux emballeurs et aux étiqueteurs de PSN. Il vise les substances dont la vente libre ne pose pas de danger. »

De plus, étant donné qu'il n'y a pas de définition officielle des aliments fonctionnels, cela laisse une zone imprécise dans la réglementation et, donc, cela augmente la difficulté de la définition du secteur. En effet, « Santé Canada applique le cadre de la réglementation des aliments aux aliments fonctionnels et le cadre de la réglementation sur les médicaments aux produits nutraceutiques » (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004). De plus, le Règlement sur les Produits de Santé Naturels prend en compte les nutraceutiques, cela ne fait qu'augmenter la complexité du problème. En effet, selon l'analyse présentée par Agriculture et Agroalimentaire Canada

« Jusqu'à la publication du Règlement sur les PSN, la définition ad hoc d'un produit nutraceutique au Canada était « un produit qui a été isolé ou purifié à partir d'aliments et qui est généralement vendu sous forme d'un médicament que l'on n'assimile pas généralement à un aliment. Il a été démontré que les produits nutraceutiques présentent des avantages physiologiques ou qu'ils protègent contre certaines maladies chroniques ». La catégorie des produits nutraceutiques est englobée dans le Règlement sur les PSN¹³. »

Ainsi donc, les produits nutraceutiques seraient compris à la fois dans la Loi sur les Aliments et les Drogues et dans le Règlement sur les Produits de Santé Naturels alors que les aliments fonctionnels, du fait qu'ils sont des aliments, seraient régis uniquement par la Loi sur les Aliments et les Drogues. Ces réglementations diverses rendent encore plus complexe la compréhension du secteur des aliments fonctionnels et nutraceutiques au Canada et par la même l'application de ces règlements par les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels.

En ce qui concerne les allégations santé, celles-ci ne sont pas autorisées en vertu de l'article 3 de la Loi sur les Aliments et les Drogues. Néanmoins, certaines allégations ont été

¹³ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.7, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005

autorisées pour le Canada. Il s'agit d'allégations sur la réduction du risque telles que dénommées par Agriculture et Agroalimentaire Canada (2004). En effet, 5 allégations génériques (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 2004) sont autorisées au Canada à savoir :

- le sodium et le potassium et le lien avec l'hypertension;
- le calcium et la vitamine D et le lien avec l'ostéoporose;
- les gras saturés et les acides gras trans et le lien avec les coronaropathies;
- les fruits et légumes et le lien avec le cancer;
- les alcools saccharosiques et le lien avec les caries dentaires.

De plus,

« Santé Canada a laissé entendre qu'une sixième allégation santé générique, qui établirait un lien entre un régime riche en légumes, fruits et grains entiers et une diminution des risques de coronaropathies, est actuellement envisagée. » (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 2004)

Afin que ces allégations soient autorisées, les entreprises doivent apporter un certain nombre de preuves quant à l'efficacité des produits mais aussi par rapport à l'innocuité de ceux-ci. Pour plus de détail sur les normes de preuves, se référer à l'annexe B.

Pour terminer sur la réglementation des produits de santé naturels au Canada, il est important de noter qu'une fois l'innocuité et l'efficacité des produits démontrées, ces derniers peuvent être mis en vente mais avant, ils ont encore besoin d'obtenir un numéro d'identification. En effet, « le ministre assigne un numéro d'identification à chaque produit de santé naturel à l'égard duquel une licence de mise en marché est délivrée (Santé Canada, 2003) ». Les numéros d'identification des produits de santé naturels seront précédés des lettres NPN (Santé Canada, 2003), comme cela se fait déjà pour les médicaments avec le DIN. De plus, il est à noter que les produits homéopathiques auront eux aussi un numéro

d'identification précédé des lettres NPN-HM (Santé Canada, 2003) à ne pas confondre avec celui des produits de santé naturels.

La réglementation au Canada pour les aliments fonctionnels et les nutraceutiques est donc complexe du fait que ces deux produits ne sont pas à considérer de la même manière, l'un étant régi par la loi sur les Aliments et les Drogues et l'autre pouvant être à la fois régi par cette même loi et par le Règlement sur les produits de santé naturels. Cela représente un important enjeu de santé publique mais aussi un enjeu pour l'industrie des aliments fonctionnels et des nutraceutiques au Canada. En effet, les impacts de cette réglementation sur l'industrie ne sont pas encore connus et devraient se faire connaître dans les années à venir au fur et à mesure que le règlement sera appliqué. Si le règlement assure plus de sécurité pour les consommateurs, cela ne va pas sans engendrer des changements chez les acteurs de l'industrie. Ainsi, on peut se demander quelles sont les nouvelles ressources ou compétences nécessaires aux entreprises québécoises pour satisfaire cette nouvelle réglementation. Suivant l'ampleur des impacts, la réglementation du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels représente un impact sur la localisation des entreprises. Aussi, elle pourrait être un facteur d'établissement des firmes sur le territoire ou au contraire un facteur de départ des entreprises.

2.5 La nature des connaissances dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels.

Au niveau des connaissances relatives au secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, on peut dire qu'il y en a de deux sortes. Ainsi, on retrouve des connaissances ancestrales qui sont connues depuis toujours. De même, il y a de nouvelles connaissances qui sont créées par le biais de la recherche faite sur les produits de l'alimentation.

Ainsi, on sait que le Québec comme toute l'Amérique était peuplé bien avant l'arrivée des européens par des tribus amérindiennes lesquelles possédaient une médecine basée sur les

plantes. Les traditions de guérison par les plantes se sont transmises de génération en génération et aujourd'hui encore les vertus des plantes sont utilisées et étudiées dans le but d'améliorer la santé des hommes. Des connaissances sur les produits de santé naturels sont donc connues depuis longtemps et sont encore aujourd'hui exploitées pour permettre l'obtention de produits naturels.

Selon Cantin (2003) :

« La présence des traditions amérindiennes, européennes et américaines au Québec faisant appel aux plantes médicinales constitue une vaste banque de connaissances qui, mise en valeur, représente un réel potentiel d'innovation et de développement » (Cantin, 2003, p. 3)¹⁴.

De plus, le Québec tout comme le Canada possède un potentiel de recherche assez important. En effet, selon l'étude réalisée en 2000 par Cornic (2001) sur le potentiel de recherche au Canada, on apprend que le Québec est une des provinces canadiennes où la recherche est la plus importante. Ce même rapport nous montre qu'au niveau des aliments fonctionnels et nutraceutiques, 43 % des projets en cours au Canada se déroulent au Québec, soit près de la moitié des projets. De plus, nous avons vu plus haut que le Québec regroupe un potentiel de recherche universitaire important notamment grâce à son vaste réseau d'universités (neuf universités dont le réseau des universités du Québec qui regroupe 12 entités¹⁵). De même, on retrouve au Québec des centres de recherche étudiant les aliments fonctionnels et nutraceutiques tels que l'Institut des Nutraceutiques et Aliments Fonctionnels et le Centre de Recherche et de Développement sur les Aliments. Si nous nous attardons sur les chiffres officiels, nous pouvons aussi noter un nombre important de regroupements et de chaires de recherche au Québec. En effet, selon le ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation¹⁶, il est recensé plus de 1 700 regroupements et chaires de recherche au Québec, tous niveaux confondus (collégial, gouvernemental, OBNL, privé,

¹⁴ Cité par Table Agroalimentaire de Chaudière-Appalaches (2003), p. 27

¹⁵ Immigration et communauté culturelles au Québec, Vivre au Québec, Le réseau universitaire, http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/vivrequebec/section6/6_4-fr.htm, consulté le 15 juin 2006

¹⁶ Développement économique, Innovation et Exportation, Québec, Expertise Recherche Québec, <http://erq.fcqr.qc.ca/rccr/registre.jsp>, consultée le 15 juin 2006

universitaire et hospitalier). Finalement, on retrouve aussi au Québec des laboratoires de recherche privés dans lesquels sont conduites des recherches sur les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels (Saives et Cloutier, 2006).

Ce potentiel de recherche qu'offre le Québec est idéal pour la création de nouvelles connaissances sur le secteur et ses produits. En effet, la recherche permet de faire des découvertes quant aux propriétés des aliments et des composants de ceux-ci.

Au niveau du transfert des connaissances sur les produits de santé naturels, les nutraceutiques et les aliments fonctionnels, l'enquête « Aliments fonctionnels et nutraceutiques. Étude auprès des professionnels de la santé » réalisée par Agriculture et Agroalimentaire Canada en 2004, montre que les professionnels de la santé qui prescrivent aux patients des aliments fonctionnels et des nutraceutiques semblent ne pas recevoir l'information suffisante sur les produits. Ainsi, cette enquête révèle un problème au niveau du transfert des connaissances entre les industriels et les prescripteurs de ces produits. Si les professionnels de la santé manquent d'information sur les aliments fonctionnels et les nutraceutiques, alors nous sommes en droit de nous demander ce qu'il en est des consommateurs qui ont théoriquement accès à moins d'information que les professionnels si l'on se fie au fait que les professionnels de la santé ont accès à des revues spécialisées.

Le transfert des connaissances de l'industrie vers les professionnels de la santé ne semble pas très efficace. Avec de nombreux centres de recherche, on s'attend à ce que de nouvelles connaissances soient créées, mais sont-elles transférées ? Qu'en est-il de la gestion des connaissances dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels ? Nous verrons dans la revue de littérature que les connaissances peuvent créer un avantage pour les entreprises ce qui implique qu'elles doivent être protégées. De plus, nous verrons que cet avantage peut être relié au territoire.

2.6 Questions relatives au secteur

La présentation précédente permet de faire ressortir un certain nombre de questions qui sont soulevées par le contexte du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels.

Le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est un secteur émergent dans lequel sont concentrées beaucoup d'entreprises de petite taille (Demol, 2001; Saives et Cloutier, 2003; Saives et Cloutier, 2006). À voir la croissance prévue pour le secteur, nous pouvons nous interroger sur l'avenir des entreprises au Québec. En effet, comment celles-ci vont pouvoir évoluer avec le temps dans la province ? Est-ce que les ressources disponibles localement ou non seront suffisantes ? Quelle sera l'évolution des connaissances au Québec dans ce secteur ? Aussi, il nous paraît important de voir comment les connaissances sont gérées et quels sont les mécanismes de la gestion des connaissances par les entreprises québécoises du secteur.

Le contexte actuel fait en sorte qu'une tendance s'est installée chez les consommateurs pour une utilisation de plus en plus importante de ces produits. Ainsi, il semblerait que, dans les années à venir, ce secteur continuera de croître et représentera un marché de plus en plus important. Le Canada a instauré un Règlement sur les produits de santé naturels en 2004 afin de normaliser et de réglementer les pratiques dans le secteur. Aussi, il faut se demander quels seront les impacts de cette réglementation sur le secteur au Québec. En effet, pour les entreprises de petite taille ou les entreprises qui font uniquement des produits de santé naturels, cette réglementation pourrait avoir une répercussion négative dans le sens où des tests supplémentaires des produits engendreraient des coûts supplémentaires. De même, cette réglementation pourrait représenter une barrière à l'entrée dans la mise sur pied de nouvelles entreprises compte tenu des normes d'obtention d'une approbation nouvellement introduites. Cette nouvelle réglementation représente ainsi un facteur qui peut être pris en compte dans l'établissement d'une entreprise en région. Aussi, quelles peuvent être les raisons de l'ancrage d'une entreprise en un lieu ? Et, quels sont les facteurs qui peuvent être pris en compte lors de l'évaluation des choix possibles ? De plus, le secteur des aliments

fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est un secteur « jeune ». Les entreprises ont en moyenne 15 ans selon l'étude réalisée par Saives et Cloutier (2006). Il est donc intéressant de se questionner sur les modèles d'ancrage de ces firmes. Aussi, la présente recherche tentera de comprendre pourquoi les entreprises sont implantées au Québec plutôt que dans une autre province canadienne et si elles y sont implantées durablement. Cette question sera étudiée par la notion d'ancrage territorial.

CHAPITRE III

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre correspond à une présentation des notions théoriques utilisées dans le cadre de cette recherche, ainsi qu'à une description des concepts issus des théories de l'entreprise pertinents. Ainsi, sont explorées trois pistes pour formuler les questions de recherche, à savoir le champ de la théorie fondée sur les ressources et les caractéristiques des ressources stratégiques, le champ de la gestion des connaissances et enfin la notion de territoire et celle de proximité, connexe à la première.

3.1 L'approche basée sur les ressources et la notion de ressources stratégiques

Dans cette sous-section est présentée la théorie de l'approche basée sur les ressources (« Resource Based View » ou RBV en anglais). Cette théorie explique l'importance de certaines ressources dites stratégiques pour la firme. Ces ressources stratégiques peuvent, selon Barney (1991), procurer à la firme un avantage concurrentiel durable.

Nombreux sont les textes qui ont contribué à fonder l'approche basée sur les ressources stratégiques de l'entreprise. Parmi ces auteurs on peut citer entre autres Penrose (1959), Lippman et Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986), ou encore Conner (1991). Cette approche s'intéresse aux ressources qui peuvent offrir un avantage concurrentiel à l'entreprise, c'est-à-dire lui procurer durablement une capacité unique de créer de la valeur comparativement à ses concurrents.

Dans la partie précédente est décrit le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. Ce secteur nécessite de nombreuses ressources, par exemple, des matières premières. En effet, les aliments fonctionnels, les nutraceutiques ou les produits de santé naturels sont tous constitués à partir d'ingrédients extraits d'aliments ou de végétaux. Aussi, pour les entreprises de ce secteur, ces ressources vont représenter un enjeu important. On peut dire que ces ressources sont les éléments de base des produits offerts par les entreprises du secteur. Si ces ressources viennent à manquer, les entreprises ne seront alors plus en mesure d'assurer leur production. Ces ressources sont donc essentielles à l'entreprise et pourront être considérées comme stratégiques. De plus, tel que vu dans le chapitre précédent, les savoir-faire des entreprises québécoises notamment au niveau de la recherche et du développement, représentent, eux aussi, des ressources stratégiques.

3.1.1 Les types de ressources

L'approche fondée sur les ressources soutient que certaines ressources de l'entreprise ou une combinaison de ressources permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel soutenu à condition que ces ressources soient originales, difficilement imitables et difficilement transférables (Barney, 1986). Cet avantage perdurera aussi longtemps que l'entreprise sera capable de le protéger.

Commençons par comprendre ce que sont les ressources. L'entreprise comme toute personne morale possède des ressources. Parmi ces ressources, on en retrouve de différents types. Ainsi, on aura des ressources humaines, des ressources économiques, des ressources techniques, technologiques et scientifiques et des ressources environnementales (Nekka et Dokou, 2004). Les ressources humaines sont relatives aux individus et à leurs capacités. Les ressources financières ou fiscales se rapportent à ce qui possède un caractère monétaire. Ainsi parmi les ressources financières on trouvera aussi bien les budgets contenant les revenus potentiels que les taxes à payer ou pour lesquelles l'entreprise a été exemptée. Les ressources techniques, technologiques et scientifiques sont des ressources plus matérielles dans le sens

où elles font référence aux équipements utilisés mais aussi aux infrastructures mises en place, telles que les laboratoires de recherche par exemple. Finalement, selon cette approche fondée sur les ressources de la firme, les ressources environnementales sont relatives au territoire et à ses caractéristiques physiques, culturelles, historiques ou encore climatiques. On peut aussi noter que, parmi les ressources de la firme, on trouve aussi les compétences et les capacités de celle-ci et de ses membres. Les compétences sont en fait les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise. Parmi les différentes ressources que la firme trouve sur le territoire, selon Nekka et Dokou (2004), il est possible d'en distinguer deux sortes :

- « *La ressource classique [qui] se retrouve dans tous les territoires* »;
- « *La ressource spécifique [qui] est difficilement transférable et imitable ce qui donne une spécificité à un territoire et constitue un atout* ». (Nekka et Dokou, 2004, p. 43).

Par atout, les auteurs entendent ici un avantage par rapport aux concurrents au sens d'une ressource stratégique.

La définition des ressources stratégiques varie d'un auteur à l'autre. Ainsi, selon Arrègle et al. (2000), il existe différentes origines des ressources qui sont : les intrants (« inputs ») ou tous les facteurs non spécifiques que la firme peut acheter ou échanger sur un marché, les ressources qui sont des actifs spécifiques à la firme et qui ne sont pas échangeables, les compétences qui sont les routines et les savoir-faire de la firme, et finalement les capacités dynamiques de la firme à évoluer et à s'adapter à l'environnement qui est en constante mutation. Pour Barney (1991), les ressources de la firme sont tous les actifs ainsi que les capacités, compétences, savoirs, informations... pouvant être classés selon trois catégories : physique, organisationnelle et humaine. Pour Wernerfelt (1984), les ressources sont tout ce qui est susceptible d'apporter des forces ou des faiblesses à une firme donnée.

Les ressources stratégiques d'une entreprise sont donc tous les actifs, tangibles ou intangibles, marchands ou non marchands, qu'elle possède et qui lui permettent de créer de la valeur et d'avoir un avantage sur ses concurrents. Ainsi, parmi les ressources stratégiques de

l'entreprise, on pourra retrouver les ressources humaines ainsi que ses compétences, connaissances et savoir-faire, les ressources physiques telles que les machines que la firme possède ou encore son capital financier et finalement ses ressources organisationnelles telles que son modèle de gestion ou encore sa structure organisationnelle.

3.1.2 L'identification des ressources stratégiques

Il est important de distinguer les ressources dites stratégiques, c'est-à-dire qui apportent un avantage concurrentiel à la firme, des autres ressources qu'elle utilise. L'entreprise utilise toutes sortes de ressources, qu'elles soient matérielles, financières ou intellectuelles, néanmoins parmi ces différentes ressources, certaines ne peuvent pas être considérées comme stratégiques pour l'entreprise. Il existe plusieurs méthodes pour identifier, hiérarchiser et tester les ressources en fonction de leur importance pour l'entreprise. Nous possédons notamment le modèle VRIN de Barney (2004)¹⁷. Selon ce modèle, une ressource est source d'avantage concurrentiel soutenu si celle-ci est Valable, Rare, difficilement Imitable et Non substituable. On retrouve plus ou moins le même concept chez Collis et Montgomery (1995) qui proposent différents tests pour évaluer des ressources stratégiques. Parmi ces tests, on retrouve le test d'inimitabilité qui permet de savoir si une ressource est difficile ou non à copier, le test de substituabilité qui permet de savoir si la ressource est unique ou pas, (ces deux premiers tests sont comparables à ceux de Barney), le test de durabilité qui permet d'évaluer la durée de vie de cette ressource comme ressource stratégique pour l'entreprise puisqu'elles ne sont pas inépuisables et que tôt ou tard une nouvelle ressource sera utilisée et rendra la précédente obsolète. Finalement, le test de supériorité comparative permet de savoir qui de tous les concurrents possède la meilleure ressource ou si un concurrent en a une meilleure, et le test de profitabilité pour savoir à qui profite la ressource. Le test de supériorité relative n'est pas sans rappeler la théorie économique de Ricardo (1817) sur les avantages comparatifs.

À partir des différents tests énoncés ci-dessus, un récapitulatif est proposé dans le Tableau 3.1.

Tableau 3.1 Tableau récapitulatif des différents tests pour les ressources stratégiques

Les différents tests pour l'évaluation des ressources stratégiques (non exhaustif)	
➤ Valable (valeur)	Permet de savoir si la ressource apporte de la valeur à l'entreprise, qu'elle a une raison d'être stratégique.
➤ Rareté	Permet de savoir si la ressource est rare donc s'il est difficile aux concurrents d'y avoir accès.
➤ Inimitabilité (imitation imparfaite)	Permet de savoir si la ressource est facilement copiable, reproductible par les concurrents.
➤ Non Substituabilité	Permet de savoir s'il existe une autre ressource qui pourrait se substituer à celle-ci, la remplacer, faire aussi bien l'affaire.
➤ Durabilité	Permet de savoir si la ressource dont dispose la firme sera stratégique pour une longue période.
➤ Supériorité comparative	Permet de savoir si la ressource dont dispose la firme est supérieure à celle dont disposent les concurrents.
➤ Profitabilité	Permet de savoir à qui la ressource stratégique va profiter. Qui va faire des bénéfices grâce à cette ressource.

Sources : Barney (2004), Collis et Montgomery (1995)

On note que ces tests peuvent s'appliquer à la fois à des ressources et à des combinaisons ou agencements des ressources entre elles. En effet, suivant la façon dont les différentes ressources sont agencées dans une entreprise, elles peuvent procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise, si celui-ci est difficilement reproductible. Il faut donc regarder les ressources prises une à une mais aussi les combinaisons faites à l'intérieur l'entreprise. En effet, selon Rouse et Daellenbach cités par Levitas et Chi (2002) :

« C'est bien souvent la façon dont les composants sont combinés entre eux dans un processus d'affaire, plutôt que la présence de certains composants, ressources ou capacités, qui donne à la firme son avantage concurrentiel¹⁸ »

Aussi, il devient nécessaire de se pencher sur les processus des entreprises notamment, dans le contexte de cette recherche, sur le processus de création de connaissances, la connaissance pouvant être vue comme une ressource de l'entreprise, ce que nous verrons plus loin dans la section 3.3.

3.1.3 La gestion des ressources stratégiques

On voit comment identifier les ressources stratégiques. Non seulement doit-on savoir identifier ces ressources mais aussi les gérer sur le long terme. Pour cela, selon Arrègle et Quélin (1999), l'entreprise doit passer par quatre étapes dans le traitement de ses ressources, c'est à dire dans la gestion de ces dernières tout au long de leur vie en tant que ressources stratégiques. Ces quatre étapes sont :

- L'identification des ressources;
- La protection des ressources;

18 Traduction libre de "It is often how the components are put together in a business process, rather than the presence of certain component resources/capabilities, that gives a firm its competitive advantage", Levitas et Chi, 2002, "Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking: isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 23, n°10, octobre, p.960

- L'exploitation des ressources;
- La création de ressources.

Tout d'abord, il faudra passer par l'identification des ressources, ce que nous avons vu plus haut. Cette identification se fait à l'aide des différents tests proposés dans le Tableau 3.1.

Chaque test n'est pas obligatoire, mais plus la ressource possède de caractéristiques mentionnées dans le Tableau 3.1, plus cette ressource est alors stratégique et apporte un avantage concurrentiel.

L'étape suivante est la protection des ressources stratégiques. En effet, une fois que l'entreprise a identifié une ressource comme stratégique donc porteuse d'avantage concurrentiel, il est important pour elle de la protéger de manière à ce qu'elle puisse garder cet avantage sur les concurrents et donc maintenir cet avantage dans le temps. La protection permet d'atteindre la profitabilité relative à une innovation (Winter, 2000) ou une ressource. La protection des ressources stratégiques peut se faire de différentes manières. Selon Winter (2000) il existe quatre mécanismes de protection soit :

- Les brevets et autres protection légales. Le brevet confère un titre de propriété intellectuelle sur une invention et ce pour une période pouvant varier suivant le type d'invention et le pays. Par exemple, au Canada, dans le secteur pharmaceutique, les brevets peuvent être valables pendant 25 ans. Ce titre permet à la personne qui le possède d'être la seule à l'exploiter et ainsi d'en retirer tous les bénéfices. Le brevet permet de publier des informations mais interdit aux concurrents de les utiliser. Les brevets possèdent une certaine force notamment grâce à la réputation faite par des brevets qui ont été très efficaces (ex : secteur pharmaceutique). Néanmoins, il y a des limites au brevet. Ainsi, les coûts reliés au brevet sont élevés et le brevet n'empêche pas les concurrents de faire des recherches pour obtenir le même produit de façon différente (Winter, 2000). Parmi les autres protections légales possibles, il existe les marques de commerce qui protègent le nom ou la marque, les dessins industriels ou encore par exemple les droits d'auteur.

- Le secret. Le secret (industriel, technologique, ...) permet de ne pas divulguer aux concurrents l'avantage de la firme, il est néanmoins difficile à garder, mais il est toutefois possible d'insérer une clause dans un contrat de travail sur le secret professionnel, cette clause imposant des conséquences en cas de non respect. Une autre solution est le brevet. Le secret industriel est très proche du brevet mais il est plus pertinent pour tout ce qui est connaissance et savoir tacite.
- Le contrôle des actifs complémentaires. Les actifs complémentaires sont reliés au produit, par exemple, les matières premières ou encore les technologies utilisées pour sa fabrication. Ainsi, le contrôle des ressources, des facteurs de production, des facteurs de distribution... permet à l'entreprise de garder un avantage sur les concurrents qui sans ces actifs complémentaires ne peuvent pas atteindre le même résultat.
- L'avance (technologique). Lorsqu'une entreprise produit une invention, elle acquiert une avance par rapport aux concurrents qui lui permet de dégager des profits importants jusqu'à ce que les concurrents la rejoignent (Lieberman et Montgomery, 1988). Plus l'avance est longue, plus les revenus seront importants. Aussi, il est important de rester informé de ce que font les concurrents pour ainsi conserver cette avance le plus longtemps possible. La veille stratégique est une méthode qui permet de suivre ce que font les concurrents.

Ces quatre mécanismes de protection peuvent être utilisés ensemble ou séparément, chacun ayant des avantages et des inconvénients. Il est important de les évaluer avant de choisir lequel utiliser. Ces quatre mécanismes peuvent être vus comme des « best practices »

« Qui sont la meilleure approche connue à une situation basée sur une observation d'un organisme efficace dans des circonstances similaires. Derrière la notion de "Meilleures Pratiques" se cache les idées et les expériences de ceux qui ont eu à

faire face à différentes problématiques et situations. L'idée est de mettre ces informations à disposition des autres afin que l'expérience des uns puisse servir aux autres.¹⁹ »

De plus, les ressources sont soumises aux cinq forces du modèle de Porter (1990) soit les menaces des nouveaux entrants et des produits substitués, le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs et enfin la rivalité entre les firmes existantes. Ces forces obligent la firme à toujours porter attention aux menaces auxquelles elle est soumise de façon constante tant pour ses produits que pour ses compétences et surtout pour ses ressources stratégiques. La pression exercée par ces différentes forces oblige l'entreprise à protéger constamment ses actifs. La veille stratégique mais aussi les meilleures pratiques de gestion seront utiles à l'entreprise pour analyser les différentes menaces qui pèsent sur la firme mais aussi sur ses ressources stratégiques, les interpréter et trouver les moyens de les éviter ou de les transformer en opportunités.

Une fois les ressources identifiées et protégées, il faut les exploiter. Une ressource seule ne sert à rien, c'est un « *facteur à révéler, à exploiter et à organiser* » (Nekka et Dokou, 2004, p. 46). En effet, « *pour que les ressources existantes se muent en atouts spécifiques [...], elles doivent être articulées selon une configuration susceptible d'être introuvable ailleurs* » (Nekka et Dokou, 2004, p. 43). Ainsi l'activation des ressources se fait par des processus qui utilisent, exploitent et transforment les ressources en actifs. « *Les actifs de l'entreprise sont donc des ressources (potentielles) activées ou en action* » (Saives, 2002, p. 74). On pourra ainsi activer une ressource lors du processus de production par exemple. De même, la combinaison de ressources, l'utilisation particulière d'une ressource, la combinaison avec une culture, des règles ou des coutumes permet cette activation (Nekka et Dokou, 2004). L'entreprise peut soit exploiter elle-même les ressources, soit vendre des licences à d'autres entreprises ou encore tout simplement les partager avec des entreprises partenaires. Il existe différentes façons de les exploiter et chaque entreprise choisira suivant sa stratégie comment exploiter ses ressources stratégiques au mieux de manière à créer le

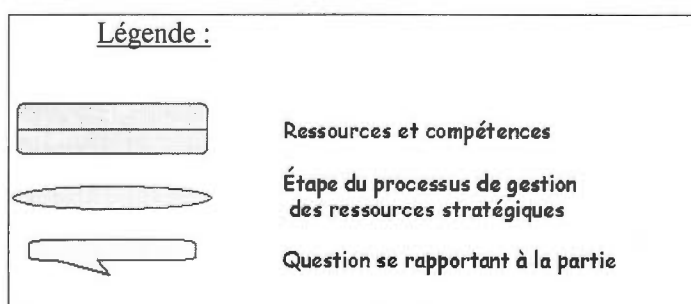
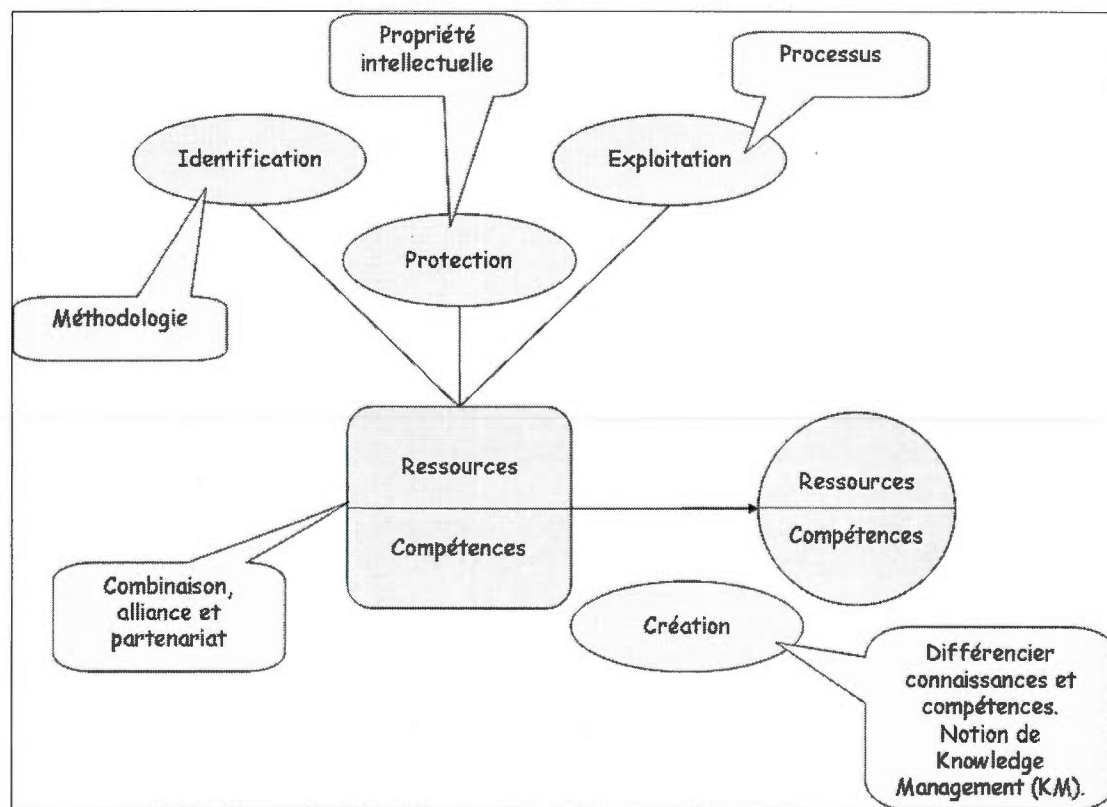
¹⁹ itSMF Suisse – Meilleures pratiques - <http://www.itsmf.ch/fr/aboutbp.asp> consultée le 9 février 2006

maximum de valeur tout en gardant en tête qu'il ne faut pas perdre l'avantage de ces ressources.

Finalement, la dernière étape consiste en la création de nouvelles ressources. En effet, une entreprise possédant des ressources stratégiques doit sans cesse tenir compte du fait que ses ressources peuvent devenir obsolètes ou être remplacées par d'autres ressources plus efficaces ou moins chères. Ainsi l'entreprise doit toujours chercher soit à améliorer ses propres ressources, soit à en trouver de nouvelles qui lui permettraient en cas de problème de remplacer une ancienne ressource stratégique par une nouvelle, plus adaptée. La veille concurrentielle permet aux entreprises de se tenir au courant de ce que font les entreprises concurrentes et des dernières évolutions technologiques ou autre. Ainsi, si une entreprise concurrente adopte de nouvelles ressources pouvant lui procurer un avantage par rapport à notre entreprise, alors la veille concurrentielle permet de le savoir et de réagir pour garder les avantages stratégiques sans souffrir des nouveaux comportements des concurrents.

Ces étapes sont représentées dans la Figure 3.1, inspiré d'Arrègle et al. (2000) auquel il a été rajouté des cases faisant ressortir les questions relatives à ces différentes étapes.

Figure 3.1 Les différentes approches du management stratégique selon l'approche basée sur les ressources



Adapté de : Arrègle et al. 2000.

Les questions que tout lecteur est susceptible de se poser en rapport avec cette approche concernent premièrement la méthodologie pour l'identification des ressources spécifiques. Nous avons vu plus haut, que les ressources stratégiques peuvent être identifiées selon différentes méthodes et que des tests ont été proposés afin de s'assurer que la ressource

est stratégique pour l'entreprise. Deuxièmement, la protection de ces ressources notamment en ce qui concerne les droits de propriété intellectuelle et l'appropriation des gains relatifs à celles-ci, est aussi une question importante pour les entreprises. En effet, quand une entreprise détient une ressource stratégique, il est crucial qu'elle la garde et donc qu'elle la protège afin que les concurrents ne puissent pas se l'approprier et en profiter. Les moyens de protection des ressources, notamment la propriété intellectuelle pour tout ce qui est créé par l'entreprise, seront alors utiles à l'entreprise. Troisièmement, relativement à l'exploitation des ressources, il est important de savoir quels sont les processus d'exploitation des ressources par les entreprises. Ainsi, une fois qu'une entreprise possède une ressource stratégique, il est essentiel que celle-ci soit exploitée afin de tirer le maximum d'avantage de son potentiel. Finalement, il faut comprendre de quelles manières les ressources et les compétences des entreprises sont combinées entre elles et associées avec les ressources et les compétences d'autres firmes pour pouvoir par la suite créer de nouvelles ressources.

3.1.4 Conclusion sur l'approche basée sur les ressources

Après avoir défini la notion de ressource et expliqué en quoi consistent les ressources stratégiques ainsi que les moyens de les identifier, de les maintenir et de les conserver, il est possible de proposer une définition de l'approche fondée sur les ressources. Ainsi, cette approche consiste à identifier les ressources stratégiques de l'entreprise qui permettent de créer de la valeur et apportent un avantage compétitif durable qui permettra à la firme d'obtenir des revenus supplémentaires.

Par rapport aux étapes proposées de la gestion des ressources, nous pouvons remarquer que dans les courants de l'approche basée sur les ressources et de la gestion des connaissances, il existe plusieurs points de vue, mais malheureusement, il y en a très peu qui parlent du processus d'exploitation des ressources. Seul Nonaka (1988), avec son modèle SECI nous propose une manière d'exploiter les ressources au travers du processus de création

de connaissances. Aussi, dans la partie qui suit, nous allons parler de la gestion des connaissances et du processus de création de nouvelles connaissances.

3.2 La gestion des connaissances

Dans la partie précédente, nous avons défini les ressources stratégiques de l'entreprise. Or, selon Grant (1996) et dans la perspective de la KBV (Knowledge Based View of the firm), la connaissance est la ressource la plus importante stratégiquement pour la firme. Encore faut-il pouvoir la gérer correctement pour ainsi l'exploiter en en tirant le plus de bénéfices possibles.

Il existe plusieurs modèles dans la gestion des connaissances et l'approche basée sur les ressources. Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1997), qui sera présenté dans cette section, est un des modèles en gestion des connaissances mais il en existe d'autres. En effet, d'autres auteurs, avant ou après Nonaka, ont élaboré des modèles sur l'acquisition, la transformation et l'exploitation des connaissances. Lancini (2001) propose le Tableau 3.2:

Tableau 3.2 Synthèse des approches basées sur la connaissance

Approches	Auteurs
The evolutionary theory of the firm (La théorie évolutionniste de la firme)	Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1984 ; Teece et al. 1990
The resource-based view of the firm (La théorie de la firme basée sur les ressources)	Penrose, 1959 ; Lippman et Rumelt, 1982 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Conner, 1991
The capabilities view of the firm (Le courant des capacités de la firme)	Langlois, 1991 ; Chandler, 1992
Core competencies and strategic management (Macro compétences [ou compétences clés ou compétences stratégiques] et management stratégique)	Hamel et Prahalad, 1990
The Knowledge-based view of the firm (La théorie de la firme basée sur les connaissances)	Conner, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Kogut et Zander, 1992

Source : Lancini, A., 2001, p. 23.

Le Tableau 3.2, qui propose une liste non exhaustive des auteurs dans les différents courants, récapitule les différentes approches de la gestion des connaissances. L'approche basée sur les ressources est une des approches de la gestion des connaissances. Aussi, comme il est possible de gérer des ressources, il est possible de gérer des connaissances. Dans cette partie, nous verrons donc la gestion des connaissances.

Commençons par quelques définitions de la gestion des connaissances.

« La gestion des connaissances fait référence à un processus systémique et organisationnel permettant d'acquérir, d'organiser et de communiquer les connaissances à la fois tacites et explicites des employés afin que d'autres employés puissent les utiliser pour être plus efficaces et plus productifs dans leur travail²⁰ (Alavi et Leidner, 1999) »

²⁰ Traduction libre de « Knowledge management then refers to a systemic and organizationally specified process for acquiring, organizing and communicating both tacit and explicit knowledge of employees so that other employees may make use of it to be more effective and productive in their work. » Alavi, M. et Leidner, D. (1999), "Knowledge Management Systems: Emerging views and practices from the field" in Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on Systems Science, p. 2

« La gestion du savoir se rapporte aux processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation²¹. » (Commission de la fonction publique du Canada, 1998).

Au sens large du terme, on peut considérer la connaissance comme acquise par l'étude. En effet, c'est en étudiant les choses en profondeur que l'on apprend à les connaître. Dans le learning-by-doing (apprentissage « par l'expérience ») une personne va apprendre une procédure, par exemple, tout simplement en l'exécutant. Forcément cette personne aura au préalable appris à accomplir cette tâche soit par l'étude ou l'imitation de la façon de faire d'une autre personne, soit en se faisant enseigner la façon de faire par cette même personne.

La gestion des connaissances est un concept qui prend de plus en plus d'importance en management. En effet, dans la société de l'information, le stock de connaissances double très rapidement. On parle de tous les cinq ans. Depuis toujours, les japonais considèrent la connaissance comme un actif très important dans l'entreprise. À cet effet, ils consacrent beaucoup de ressources pour l'acquisition, la gestion et la diffusion des connaissances dans l'entreprise. Bon nombre d'écrits à ce sujet ont été d'ailleurs proposés par des japonais, notamment Nonaka (1994). Selon lui, un point important dans la gestion des connaissances, c'est la création de nouvelles connaissances. Aujourd'hui, les connaissances sont considérées comme la plus importante ressource de l'entreprise. Dans cette partie, les différentes connaissances que l'on peut considérer, le processus d'acquisition de connaissance et le processus de création et d'exploitation des connaissances seront présentés.

3.2.1 Les différentes formes de connaissances

Voyons ici les différentes formes de connaissances. Il y a deux types de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites. Ces deux types de

21 Commission de la fonction publique du Canada, CFP-DR: La Gestion du Savoir à la CFP, http://www.psc-cfp.gc.ca/research/knowledge/km_psc_f.htm, consultée le 10 juin 2005

connaissances ont été définies par de nombreux auteurs dont Nonaka (1994), Nonaka et Takeuchi (1997), et Levitt (1991) par exemple.

Les connaissances explicites, ou encore codifiées, sont des connaissances qui peuvent être écrites, formalisées et qui sont donc facilement transférables. Elles sont codifiées et peuvent donc être reproduites sans problèmes. Il est possible de les classer et tout le monde peut y avoir accès si autorisé. En effet, même si dans l'entreprise certaines connaissances sont codifiées, elles n'en sont pas pour autant disponibles pour tout le monde. Cela relève alors de la protection des connaissances et on touche alors aux systèmes de protection de la propriété intellectuelle comme on a pu le voir dans la partie précédente. Selon Nonaka et Takeuchi (1997) :

« La connaissance explicite peut être exprimée sous forme de mots et de nombres et être aisément communiquée et partagée sous la forme de données brutes, formules scientifiques, procédures codifiées et principes universels ». (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 26)

Les connaissances explicites « ne représentent que la partie de l'iceberg » des connaissances pour reprendre l'expression utilisée par Nonaka et Takeuchi (1997, p. 79). Le reste de l'iceberg représentant les connaissances tacites.

Les connaissances tacites sont des connaissances qui ne sont pas écrites. Elles ne sont pas codifiées. Ce sont des connaissances difficiles à transmettre et certaines peuvent être perdues du fait de cette difficulté de transmission. La principale raison de la difficulté à transmettre ces connaissances est le fait qu'elles sont bien souvent subjectives. Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la connaissance tacite est

« Quelque chose qui n'est pas aisément visible et exprimable. La connaissance tacite est très personnelle et malaisée à formaliser ce qui la rend difficile à communiquer ou à partager avec les autres ». (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 26)

Dans l'entreprise, le savoir-faire est souvent tacite. En effet, si les façons de faire ont été écrites à une période donnée, celles-ci ont évolué et n'ont pas été forcément réécrites. Nombreuses sont les connaissances que l'on sait de façon tacite. En effet, de nombreuses

choses que nous avons apprises au cours de notre vie, nous ont été enseignées par d'autres personnes et non au travers de livres ou autres « documents » codifiés. « *L'apprentissage le plus puissant vient de l'expérience directe* » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 27). Ainsi un enfant apprend en essayant. On peut reprendre l'exemple donné par Levitt (1991)²²

« Un jeune enfant pleurait de mal après avoir touché un réchaud brûlant. [...] Ce soir là, son père rentra et l'aborda comme d'habitude : « Bonsoir, qu'as-tu appris aujourd'hui? » « Rien » répondit gaiement l'enfant. Mais cette enfant ne touchera plus jamais le réchaud même s'il est froid, si ce n'est avec prudence. »

Dans cet exemple, on comprend bien que le petit garçon a bel et bien appris quelque chose, cela sans s'en rendre compte. C'est là un bel exemple d'apprentissage « en faisant » des connaissances tacites.

On peut trouver un exemple de connaissance tacite dans les traditions qui sont enseignées par les aînés aux plus jeunes depuis des générations sans que cela soit écrit. Cela peut néanmoins poser des problèmes car ces connaissances peuvent être perdues si elles ne sont pas perpétuées. Par exemple, certaines langues parlées par des tribus se sont perdues parce qu'elles étaient transmises de génération en génération verbalement et elles ont disparu avec les derniers membres de la tribu. C'est le même problème pour les traditions qui ne sont plus transmises et qui n'ont jamais été écrites. Il en va de même dans l'entreprise; si les connaissances ne sont pas retranscrites ou transmises, elles risquent d'être perdues. Ainsi, pour éviter de telles pertes, le transfert des connaissances est essentiel.

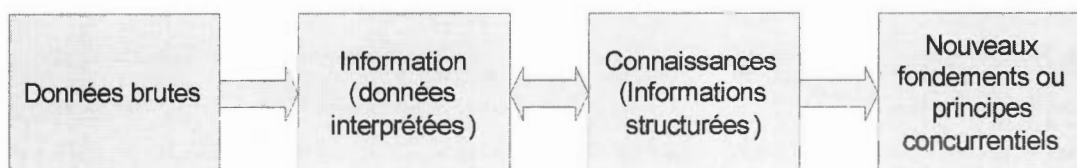
²² Cité par Nonaka Ikujiro et Takeuchi Hirotaka (1997), p. 27.

3.2.2 La gestion des connaissances

Après avoir défini les connaissances, il nous est possible maintenant de voir l'importance des connaissances et les moyens pour s'approprier des connaissances et en faire un avantage par rapport aux concurrents, une ressource stratégique.

De nombreux auteurs dans le courant de la gestion des connaissances citent la connaissance comme une ressource capitale pour l'entreprise (Drucker 1993; Nonaka et Takeuchi 1997). En effet, la connaissance est à la base de toutes les activités de l'entreprise. C'est le centre nerveux de l'organisation. La connaissance est une source de production de valeur pour l'entreprise. Mais avant de produire de la valeur, il est important de gérer les connaissances. Aussi, Guilhon (2004) nous propose la Figure 3.2 :

Figure 3.2 Séquence d'évolution des données vers la connaissance



Source : Guilhon, B. (2004)

Ainsi, sur la Figure 3.2 on se rend compte que pour produire de nouveaux fondements il faut structurer l'information reçue. À partir des données brutes, qui sont des données non encore traitées, il est possible d'aboutir à des nouveaux fondements ou principes concurrentiels en passant par quelques étapes. De ce fait, lorsqu'une donnée brute est traitée, elle devient une information qu'il est possible par la suite de classer et d'exploiter de manière à s'en servir en tant que connaissance. Les connaissances seront par la suite combinées et il sera alors possible de créer de nouveaux fondements ou principes.

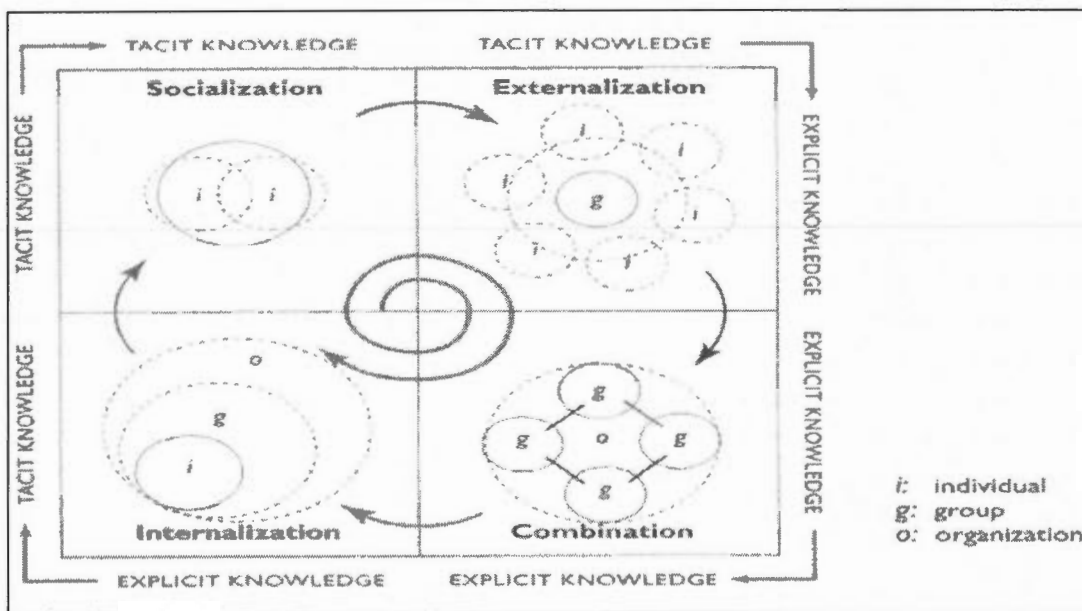
Afin d'offrir un produit ou un service, l'entreprise allie une force de travail ainsi que des investissements. La force de travail est un réservoir de connaissances. En effet, chaque employé possède des connaissances qui lui sont propres ainsi que des connaissances communes plus spécifiques à l'entreprise. Mais la force de travail plus les investissements, cela ne donne pas seulement des produits. Il y a, en plus du produit, des externalités qui se créent, notamment de la connaissance. Cette connaissance va ensuite permettre à la firme d'améliorer son produit par l'innovation. Ce sont les différents intervenants dans le processus de production qui vont apporter ces connaissances nouvelles. Chaque employé possède en lui un stock de connaissances tacites ou explicites qu'il transmet de façon volontaire ou non à son environnement, en exécutant une tâche ou tout simplement en discutant avec ses collègues. Mais la connaissance n'est pas seulement créée de cette manière. Plusieurs auteurs ont ainsi essayé d'expliquer le processus par lequel l'entreprise acquiert des connaissances, les transforme et les exploite, soit le processus de transformation des connaissances. Cela nous ramène au modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1997), pour qui le processus de création de connaissances est une spirale durant laquelle la connaissance passe du tacite à l'explicite pour ensuite être intériorisée par les individus jusqu'à redevenir tacite. Plus précisément, Nonaka et Takeuchi (1997) expliquent la création de connaissances de la manière suivante :

*« Pour pouvoir être communiquée et partagée dans l'organisation, la connaissance tacite doit être convertie en mots ou nombres que chacun peut comprendre. C'est précisément au cours de cette conversion – de tacite à explicite – et, comme nous le verrons, à nouveau vers le tacite, que la connaissance est créée. »
(Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 27)*

On parle ici du modèle SECI élaboré par Nonaka en 1988. Ce modèle permet de comprendre le processus de conversion des connaissances dans l'organisation. Nous avons vu dans la Figure 3.1 que la quatrième étape dans la gestion des ressources était la création de ressources. Les connaissances sont des ressources qui peuvent être stratégiques selon les cas. Aussi, il est alors possible de faire le lien entre la gestion des connaissances et l'approche fondée sur les ressources au niveau de la création des nouvelles connaissances qui correspond au modèle SECI et la création de nouvelles ressources.

Le modèle SECI comprend quatre phases de l'évolution des connaissances. La Figure 3.3 est une représentation du modèle SECI, montrant la spirale de l'évolution des connaissances.

Figure 3.3 La spirale d'évolution de la conversion des connaissances et le processus transcendant



Source : Nonaka et Konno, 1998, p. 40

La première phase, ou phase de **socialisation**, est celle où l'on passe de « **connaissance tacite à connaissance tacite** ». C'est une phase de partage de connaissances et d'expérience entre les individus. Cela se fait par le processus d'apprentissage par la pratique, « learning-by-doing ». On peut parler de cette phase comme une phase d'apprentissage. C'est lors de cette phase que les individus, par le partage avec les autres, captent des connaissances nouvelles pour eux.

La phase suivante, celle de l'**externalisation**, permet aux **connaissances tacites de devenir explicites**. C'est par la discussion et l'expression que les individus d'un même groupe arrivent à faire cette transformation. Ainsi, les individus utiliseront le langage pour transmettre leurs connaissances notamment en utilisant des images afin de se faire

comprendre. Cette phase est très difficile puisqu'il s'agit de décrire avec des mots des actions ou des connaissances qui semblent tout à fait naturelles, elle demande un effort intellectuel de la part des individus. Tisseyre (1999) l'a décrit comme le phénomène de réflexe intellectuel.

Ces deux premières phases peuvent être reliées à la phase d'identification des ressources de la Figure 3.1. En effet, c'est lors de ces phases, notamment la phase d'externalisation, qu'on va essayer d'expliquer ce que sont les connaissances et tenter de les codifier, mais pour les expliquer il faut avant tout les identifier.

La troisième phase est celle de la **combinaison** qui correspond à la « **transformation de l'explicite en explicite** ». À cette étape, les différents groupes de l'organisation partagent des informations explicites et les combinent entre elles. Cette combinaison leur permet de créer une nouvelle connaissance explicite propre à leur organisation. On peut parler ici du phénomène de l'enseignement.

Dans cette phase se fait l'exploitation des connaissances. En effet, le fait de combiner les différentes connaissances entre elles est un processus qui permet l'exploitation de celles-ci.

Finalement, la phase **d'intériorisation** est la **transformation de l'explicite en tacite**. Étape très importante, c'est à ce niveau que les connaissances acquises lors des étapes précédentes sont intégrées par les organisations et les individus qui la composent. Cette dernière phase correspond au phénomène de l'expertise. L'organisation est devenue experte en la matière et peut donc intégrer la nouvelle connaissance. Les individus qui composent cette organisation vont s'approprier les nouvelles connaissances et y adapter leurs façons de faire. Ce phénomène nous ramène à la notion d'entreprise apprenante. En effet, les connaissances créées lors de ce processus sont intériorisées par l'organisation qui les a apprises.

Finalement, cette dernière phase nous permet d'établir un lien avec la Figure 3.1 car il y a dans cette étape une exploitation des connaissances lors de l'intériorisation des connaissances. En effet, l'entreprise intègre les connaissances en les modelant à sa manière. Ainsi il y a une création de nouvelles connaissances (donc ressources) pour l'entreprise.

Au cœur du modèle SECI, on retrouve une spirale qui représente l'évolution constante de la connaissance suivant un processus unique mais cela sans jamais repartir du début. Chaque cycle se rajoute au cycle précédent. Les connaissances sont dans un processus continu d'évolution.

Dans ce modèle de création des connaissances, trois caractéristiques sont énoncées par Nonaka et Takeuchi (1997), c'est à dire :

- Le recours aux métaphores et analogies pour traduire une perception, que l'on retrouve dans la phase d'Externalisation.
- Le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle : ce sont les individus qui partagent leurs connaissances, lesquelles sont ensuite regroupées pour créer une connaissance propre à l'organisation à laquelle ils appartiennent. On a là un transfert des connaissances entre les individus et l'entreprise.
- L'ambiguïté et la redondance, la répétition des idées, car l'une comme l'autre forcent les individus à communiquer et faire part de leurs idées afin d'obtenir un résultat toujours meilleur.

Ce modèle permet donc de comprendre le processus d'acquisition, de transformation et d'exploitation des connaissances dans l'entreprise. Plus tard, Nonaka et Konno (1998) vont élargir l'analyse du modèle SECI à travers le concept de « Ba ».

3.2.3 La gestion des connaissances et le concept de Ba

Le concept de Ba est un concept japonais. L'idéogramme Ba comporte deux parties. Une première partie assimilée à la terre, à l'eau bouillante ou à ce qui soulève, correspond au moteur de la création, et une deuxième partie qui signifie ce qui rend possible. Ainsi le concept du Ba représente l'évolution constante, la transformation permanente. (On peut noter

que la notion de constance et de continuité est souvent utilisée dans les concepts japonais. Par exemple, le concept de Kaizen y fait lui aussi référence. En effet, le Kaizen correspond au principe de l'amélioration continue). Dans cette philosophie, la réalité est perçue comme une succession d'événements sans fin. On peut alors penser à la spirale qui permet d'évoluer à partir des mêmes bases sans pour autant revenir au point de départ.

Ce concept représente bien les connaissances. En effet, la connaissance ne cesse d'augmenter et d'évoluer. De plus, le Ba est le lieu, l'espace commun, l'espace partagé, du transfert et de la création de connaissances. Ce Ba, ou lieu, peut être de trois sortes : « *Le Ba peut être vu comme un espace partagé où émergent des relations. Cet espace peut être physique, virtuel, mental ou n'importe quelle combinaison des trois*²³ » (Nonaka et Konno, 1998).

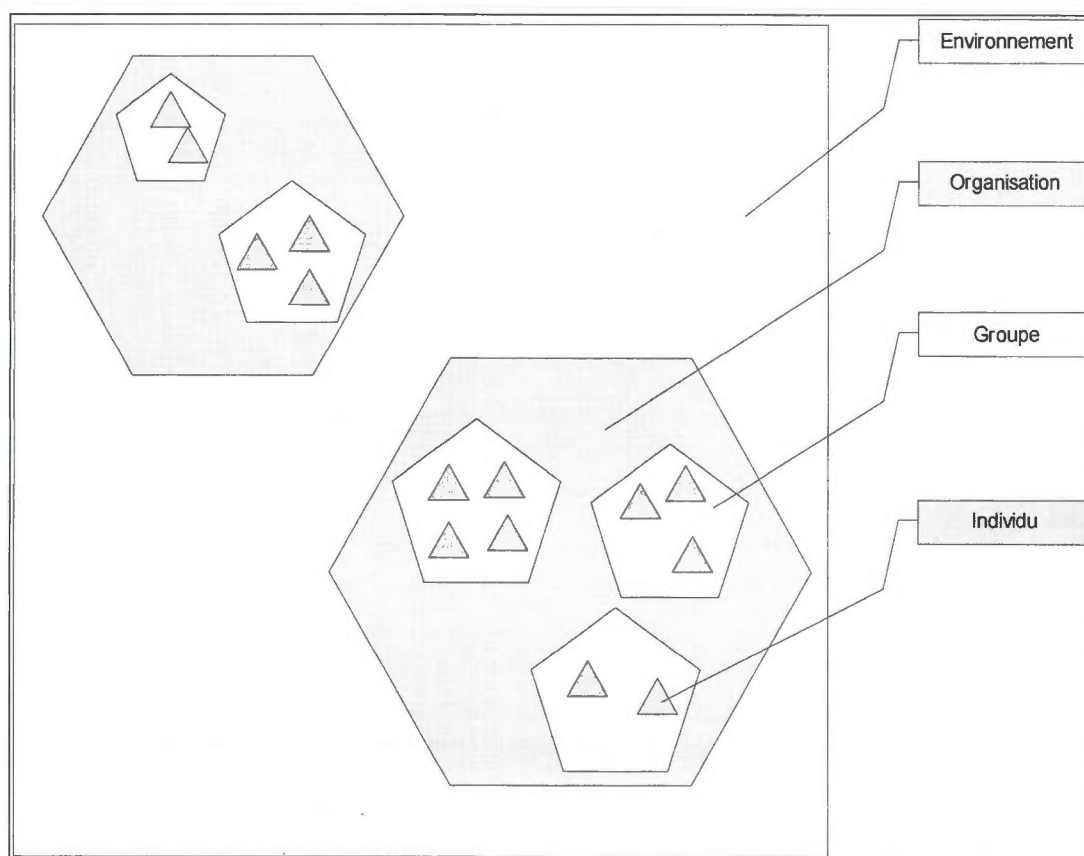
- Physique : ce lieu physique correspond aux infrastructures où se retrouvent les personnes pour discuter. Ainsi, une usine, un bureau d'affaires ou même une cafétéria sera un Ba physique permettant aux individus de partager leurs connaissances.
- Mental : le Ba mental est subjectif, il correspond à des concepts partagés, des idées et des idéaux, de même qu'à des expériences communes.
- Virtuel : ce dernier Ba est de plus en plus présent. En effet, le Ba virtuel correspond à tout ce qui est communication virtuelle comme les courriels, les forums virtuels, les téléconférences, les blogues... Dans la société actuelle, dans l'économie de l'information et du savoir, on retrouve de nombreux moyens de communication qui permettent à des personnes de communiquer à n'importe quel moment depuis qu'importe quel endroit sur la planète.

²³ Traduction libre de « Ba can be thought of as a shared space for emerging relationships. This space can be physical, virtual, mental or any combination of them »,

Ces trois Ba différents impliquent chacun un certain type de proximité entre les individus. Nous verrons dans la partie sur le territoire et la proximité à quel type de proximité chacun de ces Ba correspond.

Chaque individu, groupe d'individus, entreprise ou organisation évolue dans un Ba qui lui est propre. Si on considère les différents niveaux de Ba, l'individu évolue dans un groupe qui à son tour évolue dans une organisation, laquelle évolue dans un environnement économique... (Nonaka et Konno, 1998). Comme des poupées russes, les Ba s'emboîtent les uns dans les autres. Nous pouvons représenter les Ba de la manière suivante.

Figure 3.4 Les Ba des acteurs au sein de l'entreprise



Comme le montre la Figure 3.4, le Ba de l'individu est le groupe, qui est une place où il entre en interaction avec d'autres individus avec qui il partage ses connaissances aussi bien

qu'un espace commun et des expériences. Le Ba du groupe sera par exemple l'organisation à l'intérieur de laquelle plusieurs groupes interagissent et partagent connaissances, idées, expériences... ces lieux d'interaction entre les individus peuvent être physiques ou virtuels. En effet, selon l'endroit où se trouvent les individus, ils pourront entrer en interaction soit physiquement soit à l'aide des technologies de communications qui les transporteront dans un univers virtuel.

Le Ba comme le modèle SECI permettent d'expliquer comment se font l'acquisition, l'assimilation et l'exploitation des connaissances au niveau de l'entreprise par le partage. Le Ba correspondant à un lieu d'échange, on peut rapprocher ce concept avec le concept de territoire, ce que nous verrons dans la partie suivante.

3.2.4 Conclusion sur la gestion des connaissances

Les connaissances jouent un rôle très important pour l'entreprise. En effet, le capital intellectuel est une ressource importante pour l'entreprise dans le sens où c'est grâce à lui que l'entreprise fonctionne et qu'elle peut déclencher le processus qui lui permet de transformer des intrants en extrants. « *Aujourd'hui, les connaissances et la capacité à créer et utiliser des connaissances sont considérées comme la plus importante source d'avantage concurrentiel soutenu de la firme*²⁴ » (Nonaka et Toyama, 2003, p.2). Nous avons vu plus haut que les connaissances peuvent être des ressources stratégiques, mais le sont-elles toutes ? Cela dépend du type de connaissances dont il s'agit. En effet, les connaissances détenues par un « cerveau » que de nombreuses entreprises aimeraient voir chez elles, peuvent représenter un actif stratégique, de même que les connaissances créées dans et par l'entreprise : toutes innovations dans les produits ou les procédés représentent des avantages par rapport aux concurrents, il est donc important de gérer les connaissances de manière efficiente.

24 Traduction libre de « Today, knowledge and the capability to create and utilize knowledge are considered to be the most important source of a firm's sustainable competitive advantage »,

Finalement, la gestion des connaissances pose problème lorsqu'on va parler d'alliances ou de collaborations avec d'autres organisations. En effet, si une entreprise entre en collaboration avec une autre, par exemple, pour le développement d'un nouveau produit, laquelle des deux entreprises pourra s'approprier la connaissance créée par cette collaboration ? En effet, la collaboration entre les équipes des deux entreprises a permis non seulement de créer un nouveau produit, processus ou service mais en plus de cela, des nouvelles connaissances ont été créées par les interactions entre les membres des deux entreprises. Il est donc très difficile à ce niveau de déterminer qui peut exploiter les nouvelles connaissances, est-ce que l'une ou l'autre des entreprises peut se prévaloir d'une nouvelle connaissance plus que l'autre et de l'exploiter par un système de protection de la propriété intellectuelle ?

La gestion des connaissances est une activité qui est de plus en plus importante pour l'entreprise puisqu'elle permet de tirer avantage des connaissances existantes et des connaissances qui peuvent être acquises, transformées et exploitées par l'entreprise. Néanmoins cette activité force les entreprises à se poser de nombreuses questions quant à la protection des connaissances, au partage de celles-ci, à l'éthique relative à l'acquisition et l'appropriation de certaines connaissances.

3.3 Les notions de territoire et de proximité

Dans cette sous-section le thème du territoire est abordé mais aussi celui de la proximité qui y est fortement relié.

Dans ce mémoire, on cherche à savoir quelles sont les formes de l'ancrage des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels au Québec. De ce fait, il est important de parler du territoire puisque par ancrage on entend enracinement des entreprises via une territorialisation de ses processus (Saives, 2002). La notion de proximité quant à elle est une notion importante liée au territoire dans le sens géographique du terme. Toutefois, nous verrons que la proximité peut être évaluée de

plusieurs points de vue. Dans cette section, nous expliquerons les notions de territoire et de proximité. Par la suite, nous démontrerons l'importance de ces termes dans la compréhension des avantages offerts par un territoire en particulier.

Nous allons commencer par donner les définitions des différents termes utilisés pour nommer un « territoire ».

3.3.1 Le territoire

3.3.1.1 Définition

Le territoire peut être défini de nombreuses façons. En effet, selon la discipline choisie, la définition sera différente. Ainsi, en sciences géographiques, la définition ne sera pas la même pour le territoire qu'en sciences politiques, qu'en sociologie ou l'économie. Comme il peut être défini par rapport à la région et donc au territoire administratif, le territoire peut aussi être vu sous l'angle de l'organisation. En effet, pour chaque entreprise le territoire ne sera pas apprécié de la même manière. Ainsi, au niveau géographique, le territoire se définit comme

« Un élément constitutif d'un État qui en constitue l'assise géographique ou, plus particulièrement, espace délimité où vit une communauté humaine, un individu, un couple ou une communauté animale. » (Office Québécois de la Langue Française, 2005)

Le territoire selon le dictionnaire (Petit Larousse illustré 2003), est « *une étendue de terre dépendant d'un État, d'une ville, d'une juridiction, etc. ...* »

Au niveau politique, le territoire est un des trois éléments constitutifs de l'État. En effet, si on synthétise les définitions données par l'Office Québécois de la Langue Française (2005) et le dictionnaire Larousse (2005), un État est défini par un ensemble d'individus vivant sur un territoire délimité par des frontières géographiques et soumis à l'autorité d'un

pouvoir public pouvant être considéré comme une personne morale par ses rapports avec les autres États.

Finalement, au niveau économique, le territoire est défini comme un système productif. Ainsi, selon Gilly et Pecqueur (2000) un territoire est un « *complexe organisé, historiquement constitué de relations durables de proximité entre acteurs productifs, dotés d'une dynamique productive d'ensemble* » (Gilly et Pecqueur, 2000, p. 135). Cette définition présuppose que seront concentrés à l'intérieur de ce territoire des moyens de production, c'est-à-dire des ressources, mais aussi des compétences et une force de production. On retrouve la même idée chez Corno et al. (1999) sous le terme de district industriel qui est un contexte particulièrement riche comprenant des relations entre les acteurs, un ensemble de connaissances et de compétences ainsi que des ressources. Ce contexte est difficilement répliquable.

Si on reprend ces différentes définitions

Un **territoire** est un espace géographique délimité, renfermant une population d'acteurs en forte interaction les uns avec les autres. Ce territoire comprend des ressources qui lui sont propres ainsi que des compétences et des connaissances qui lui confèrent un caractère bien particulier et difficilement répliquable dans un autre lieu.

Rappelons ici les deux points de vue du territoire à savoir le territoire au sens organisationnel et le territoire au sens administratif et politique. Pour les besoins de la présente recherche, nous dirons que :

Le **territoire** pour les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels correspond à l'espace géographique dans lequel se situent leurs activités. Par activité, nous entendons ici, toutes les relations entre les organisations et leurs partenaires soient les fournisseurs mais aussi les clients ou encore les concurrents par exemple. Aussi nous pourrions parler de **région (administrative)** sur laquelle ces entreprises sont situées. Cette région peut être différente du territoire de l'entreprise. En effet, le territoire

de l'entreprise peut s'étendre à plusieurs régions voire pays de même qu'il peut représenter seulement une partie d'une région.

3.3.1.2 L'ancrage territorial

Selon Zimmermann « *Les différentes dimensions de la proximité [...] apparaissent fondatrices d'ancrage ou au contraire de nomadisme* » (Zimmermann, 1998, p. 2). Par nomadisme, on entend ici que les entreprises ne sont pas enclines à rester toujours au même endroit. Ainsi, il n'est pas rare qu'une entreprise déménage au cours de son existence. Le contraire du nomadisme est l'ancrage territorial. En effet, si certaines firmes décident de bouger, d'autres restent attachées à un lieu particulier. Mais qu'est-ce qui peut bien motiver une entreprise à s'ancrer en un lieu, ou au contraire, à changer régulièrement de territoire ? On peut apporter plusieurs réponses à cette question. Dans la suite de cette partie, nous verrons comment l'histoire de l'entreprise ou du territoire, l'autorité politique, les infrastructures ou les ressources peuvent influencer ce choix.

En effet, l'histoire de l'entreprise peut influencer les décisions prises par les dirigeants concernant l'emplacement de celle-ci. Quand une entreprise a été créée en un certain lieu et qu'elle existe en cet endroit depuis plusieurs années, celle-ci s'est créée au fil du temps des liens particuliers avec la communauté à laquelle elle appartient. L'histoire de l'entreprise est alors très liée avec celle de la commune sur laquelle elle se situe. En effet, certaines villes se développent grâce à l'arrivée d'une grosse entreprise sur leur territoire. Cette grosse entreprise va créer de nouveaux emplois dans la ville, ce qui va faire venir de nouveaux résidents, lesquels feront augmenter les revenus de la ville. La ville et l'entreprise auront ainsi une histoire commune.

De même, le destin de l'entreprise et celui de la communauté peuvent être liés notamment si c'est une grande entreprise qui offre des emplois à de nombreux habitants de la commune. Le départ de l'entreprise serait très mauvais pour la ville, c'est pourquoi celle-ci

va toujours chercher à avoir de bonnes relations avec l'entreprise et de faire en sorte que l'entreprise ait un intérêt à rester.

Dans le cas de l'ancrage territorial, il existe une synergie entre l'entreprise et la ville où elle est située. Les identités de la ville et de l'entreprise seront liées. « *L'ancrage constitue un facteur de fixation durable des entreprises sur un territoire, il est difficilement imitable ou transférable et reste spécifique au territoire* » (Nekka et Dokou, 2004, p. 46)

Les ressources du territoire sont aussi un facteur qui entre dans le choix entre partir ou rester. Le territoire est un bassin regorgeant de ressources, qui sont « *un élément de différenciation entre territoire* » (Nekka et Dokou, 2004, p. 43). En effet, suivant l'activité de l'entreprise, celle-ci aura besoin de ressources qu'elle ira puiser sur son territoire. L'entreprise peut alors s'être implantée en un point car celui-ci offre une majorité des ressources dont elle a besoin. Si ces ressources sont rares et non renouvelables ou difficilement renouvelables, il pourra alors s'agir de ressources stratégiques comme nous l'avons vu dans la partie sur l'approche basée sur les ressources, l'entreprise aura alors intérêt à rester à cet endroit. Mais s'il s'agit de ressources disponibles à plusieurs endroits et renouvelables ou pas, en d'autres mots de ressources non stratégiques (Nekka et Dokou, 2004), l'entreprise pourra alors changer de localisation du moment qu'elle trouve ce qu'elle souhaite.

Au niveau des ressources financières et des ressources humaines, il en va de même. Suivant la disponibilité des ressources financières, l'entreprise décidera de rester en un lieu ou alors de s'établir ailleurs. Si, sur la commune où est implantée l'entreprise, il y a un bon bassin de ressources humaines, cela pourra être une des raisons pour lesquelles l'entreprise est et reste implantée. Par bassin de ressources humaines, on entend notamment des universités d'où peuvent sortir des gens suffisamment compétents pour les besoins de l'entreprise.

La disponibilité des ressources représente un facteur important dans le choix entre l'ancrage ou le nomadisme des entreprises. Néanmoins dans la proposition d'évaluation des ressources locales faite par Nekka et Dokou (2004), il existe d'autres facteurs importants pour la localisation. En effet, ces derniers recensent différents facteurs au niveau des

ressources humaines, économiques, techniques, technologiques et scientifiques et des ressources environnementales. Parmi ces facteurs, on retrouve, par exemple, les infrastructures de communication, les laboratoires de recherche, les ressources historiques, la démographie ou encore les services aux entreprises.

Finalement, un autre facteur important sera celui de la politique du territoire sur lequel se situe l'entreprise. En effet, si l'entreprise se situe sur un territoire qui accorde beaucoup d'importance à son développement économique, des mesures seront mises en place pour inciter les entreprises à venir et à rester à cet endroit. De même, dans ce cas, des infrastructures pourront être mises à la disposition des entreprises ainsi que tout un système d'aide et éventuellement d'avantage fiscaux.

À l'inverse, si le gouvernement exerce un trop fort pouvoir sur les entreprises par l'intermédiaire de lois contraignantes, alors ces dernières peuvent constituer des barrières non négligeables pour le secteur et ainsi pousser les entreprises à partir dans d'autres régions présentant moins de contraintes. Pour le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, l'actuelle mise en place du Règlement sur les Produits de Santé Naturels (Santé Canada, 2004) pourrait très bien constituer une barrière pour le secteur et une contrainte pour les entreprises par rapport aux mesures à prendre pour obtenir le numéro de produit de santé naturel (NPN) par exemple. De la même manière, ce Règlement offre un cadre de normalisation des produits, ce qui pourrait aussi être vu de manière très positive pour les entreprises puisque leurs produits présenteraient une certification qui pourraient attirer les consommateurs en les rassurant.

L'ancrage ou le nomadisme sont donc deux modes d'organisation dont les dirigeants doivent décider en fonction de ce qui leur est proposé par chaque région sur laquelle ils ont implanté leur entreprise. Ainsi un territoire peut posséder des atouts ou des obstacles qui seront déterminants pour le choix de localisation des entreprises. Nekka et Dokou (2004) proposent le Tableau 3.3 faisant ressortir ces atouts et obstacles du territoire :

Tableau 3.3 Atouts et obstacles du territoire

Atouts du territoire	Obstacles du territoire
<ul style="list-style-type: none"> - La qualification de la main d'œuvre - Un esprit développé d'initiative - Haut niveau de formation et d'enseignement - Infrastructures développées de communication - Un grand nombre de laboratoires de recherche publics ou privés - Le cadre de vie ne peut exister que si le territoire est déjà pourvu d'autres atouts (Dans le sens où le territoire n'a pas à craindre le départ des entreprises, une diversification du tissu productif peut représenter également un atout pour le territoire) 	<ul style="list-style-type: none"> - Territoire dépourvu de spécificités - Infrastructures peu développées entraînant l'enclavement du territoire - Manque d'esprit d'initiative, de la part des individus vivant sur le territoire. Ce qui se traduit par un faible nombre de création d'entreprise.

Source : Nekka et Dokou (2004, p.54)

Pour le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, il est intéressant de connaître quels sont les facteurs qui pourraient influencer le choix entre cette province et une autre mais aussi, les facteurs qui peuvent influencer le choix de rester au Québec. Ainsi nous venons par exemple de parler de la possible influence que pourrait avoir, au Québec, le Règlement sur les produits de santé naturels au Canada Par contre, le Québec offre un certain nombre de ressources importantes pour les entreprises. Tout d'abord, nous pouvons noter que le Québec offre de nombreuses possibilités de création de connaissances grâce à ses universités et centres de recherche. En effet, comme le note le Ministère Québécois de l'Immigration et des Communautés Culturelles (2004),

« Réparti dans les différentes régions du Québec, le réseau québécois d'universités et de centres de recherche favorise les échanges entre le milieu universitaire et l'industrie. Au trimestre

d'automne 2002, plus de 246 700 étudiants étaient inscrits dans ces institutions. Il y a 19 établissements universitaires comprenant plusieurs centres et instituts de recherche. Parmi les cinq principaux établissements universitaires, quatre sont situés dans la région métropolitaine de Montréal dont deux sont francophones et deux anglophones²⁵. »

Le Québec offre donc aux entreprises un bassin de ressources intellectuelles important et surtout qui se renouvelle constamment.

Nous avons aussi parlé des ressources naturelles du Québec qui offre un vaste choix d'arbres, d'arbustes et de plantes qui peuvent servir de base à la fabrication des produits de santé naturels par exemple.

On constate que plusieurs explications sont envisageables pour comprendre l'ancrage des entreprises en termes de ressources territoriales. Ces différentes explications peuvent impliquer la notion de proximité étudiée dans la section suivante.

3.3.2 La proximité

Le territoire étant défini, nous pouvons à présent nous intéresser à la notion de proximité. « *La proximité est le voisinage immédiat* », (Petit Larousse illustré, 2003). Selon cette définition, la proximité est alors le rapport entre les individus ou les organisations à l'intérieur d'un territoire ou entre les territoires. Il y a deux courants qui s'opposent sur la proximité. Il s'agit du courant « Régulation-Secteur-Territoire » et du courant de la « Dynamique de Proximité » (Gilly et Lung, 2004). Chacun de ces courants à sa propre définition de la proximité.

On peut reprendre la définition de proximité de Gilly et Torre (2000) lesquels la définissent de la façon suivante :

25 Immigration et communauté culturelles au Québec Vivre au Québec - Une société francophone ouverte sur la diversité,

« Il [Le concept de proximité] s'inscrit dans une conception de la réalité économique et socioculturelle (au sens de Bourdieu) essentiellement relationnelle. Le lien social rapprochant (et/ou) éloignant les agents détenteurs de ressources différentes dans la résolution d'un problème économique ». (Gilly et Torre, 2000, p. 13-14).

Selon le second courant de la Dynamique de proximité, il est possible de décliner la notion de proximité en plusieurs catégories. En effet, on retrouve la proximité géographique, organisationnelle, organisée et institutionnelle (Gilly et Lung, 2004).

La proximité géographique rejoint la dimension géographique du territoire dans le sens où il s'agit de la distance itinéraire, dépendante des infrastructures et des moyens de transport. C'est la distance d'un lieu A à un lieu B. Alain Rallet et André Torre (2004) rajoutent deux caractéristiques à la proximité géographique. Ainsi, selon ces mêmes auteurs, la proximité géographique est à la fois binaire et relative (Rallet et Torre, 2004). En effet, elle est binaire dans le sens où l'on peut être soit proche soit loin d'un certain lieu. De plus, elle est relative et subjective puisque son évaluation dépend du jugement de chacun. La proximité géographique peut néanmoins être évaluée de façon objective. Par exemple, elle peut être évaluée de façon kilométrique, en mesurant la distance qui sépare le point A du point B, ou encore, en l'évaluant, notamment dans les domaines de la logistique, en fonction des coûts de transport ou de tout autre coût engendré par la distance.

La proximité organisationnelle se rapporte à l'organisation et à la distance entre les différents acteurs, leurs ressources, et l'organisation. Selon Gilly et Torre (2000), il y a deux logiques à la proximité organisationnelle :

- La logique d'appartenance pour laquelle les acteurs sont proches s'ils appartiennent à un même espace dans le sens de secteurs, de groupe, d'entreprises...
- La logique de similitude, les acteurs qui se ressemblent sont dits proches car ils ont les mêmes références et/ou un socle commun de connaissances.

Au niveau des organisations, la proximité entre les entreprises peut être facilitée grâce aux réseaux et aux associations d'entreprises qui permettent aux membres des entreprises participantes de se retrouver et de discuter de leurs domaines d'activité respectifs. Ces réseaux ou associations peuvent par exemple regrouper des entreprises au niveau géographique (exemple : les associations des entreprises faisant partie de la même zone industrielle) ou au niveau organisationnel (exemple : l'Association des Producteurs de lait regroupe des entreprises exerçant la même activité).

Les deux logiques mais aussi la notion de proximité ne sont pas sans rappeler le concept de Ba que nous avons vu dans la partie sur la gestion des connaissances. En effet, nous avons vu que le Ba pouvait être soit physique, mental ou virtuel. Le Ba physique peut être relié à la proximité géographique tandis que les deux autres Ba peuvent être reliés à la proximité organisationnelle et à ses logiques de similitude et d'appartenance. C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

3.3.3 Le territoire et le concept de Ba.

Il est possible de mettre en relation le territoire et le concept de Ba. En effet, le Ba est un lieu où se font et sont facilités les échanges entre les individus ou les organisations et où sont créées de nouvelles connaissances. Le Ba a plusieurs dimensions : une dimension physique, une dimension mentale et une dimension virtuelle. La dimension physique est représentée par un lieu dans lequel prennent place les échanges et la socialisation des acteurs. Ainsi, un territoire peut très bien représenter un Ba physique puisque sur un territoire donné, des firmes échangent des informations et interagissent entre elles en se rencontrant lors de congrès, réunions, forums.... Le Ba physique intègre la notion de proximité géographique. En effet, les acteurs qui se retrouvent dans un Ba physique se trouvent géographiquement proche, dans le même bureau par exemple. De même, on peut facilement associer différents niveaux de Ba au territoire. En effet, on peut refaire la Figure 3.4 en remplaçant Individu, Groupe, Organisation et Environnement par les différents acteurs du territoire suivant le

même schéma de poupées russes, à savoir par exemple l'entreprise, la zone industrielle, la ville, la région économique... En effet, une entreprise donnée a des relations avec les autres individus qui se trouvent sur son territoire. Par exemple, l'entreprise aura des liens avec les autres entreprises situées sur la zone industrielle où elle est localisée, cela par l'intermédiaire par exemple de l'association des entreprises de la dite zone. De la même manière, l'entreprise aura des liens avec des entreprises ou autres acteurs tels que les fournisseurs, les partenaires ou même les clients qui se trouvent dans la même ville mais pas forcément sur la même zone industrielle. Finalement, l'entreprise pourra avoir des rapports avec des acteurs d'une autre région administrative en passant par exemple par les associations industrielles ou autres réseaux de l'industrie et ainsi de suite. Tous ces « échelons » représentent des lieux possibles d'échange et de partage entre les acteurs et créent des réseaux pour les entreprises. Dans les différents niveaux de Ba, il y a des interactions entre les différents acteurs que sont les entreprises, les clients, les institutions... Le territoire représente donc un lieu où des échanges se réalisent, c'est une source de création de connaissances.

Un autre lien peut être fait entre les concepts de Ba virtuel et de Ba mental et la notion de proximité. En effet, le Ba virtuel permet de rapprocher les individus dans un univers cybernétique. Dans ce cyberspace, les personnes qui ne sont pas physiquement à proximité peuvent se rencontrer et échanger les connaissances qu'elles souhaitent. Aussi, dans ce Ba virtuel, les individus pourront être rapprochés par leur proximité organisationnelle et donc partager et créer de nouvelles connaissances relatives à l'entreprise ou à leur domaine d'expertise. Pour les communautés de pratique²⁶, le cyberspace peut être le lieu de socialisation idéal, si les différents experts constituant cette communauté se trouvent physiquement à des endroits éloignés géographiquement sur la planète. C'est la même chose pour le Ba mental qui permet le rapprochement des individus sur le plan des idées et des expériences communes. Le rapprochement de ces deux types de Ba est clair avec la proximité organisationnelle et ses logiques d'appartenance et de similitude (voir section précédente).

26 « Une communauté de pratique est une méthode de partage des connaissances en utilisant les TIC. Elle permet la transmission de savoirs tacites basés sur l'expérience (70 % de l'avoir d'une organisation) et les savoirs explicites acquis par la formation. La circulation de cette information crée un savoir collectif qui peut servir de base au perfectionnement professionnel et à la résolution de problème ». (NTIC.org, http://abc.ntic.org/fiche.php?q_id=144)

Les Ba peuvent être vus comme des espaces qui permettent de réaliser des échanges entre des personnes qui se trouvent proches ou éloignées physiquement. De même, ils peuvent être vus comme des lieux de socialisation et d'échange entre des personnes qui se trouvent proches du point de vue de leurs façons de faire ou de penser. Ainsi, la notion de Ba est une notion liée avec la notion de proximité que nous avons vue plus haut. L'intérêt d'utiliser le concept de Ba par rapport au concept de territoire au sens courant réside dans le fait que l'on introduit les concepts se rapportant aux connaissances des différents acteurs, au partage, à la création et la diffusion de nouvelles connaissances dans l'entreprise ou la communauté de telle sorte que l'analyse de l'ancrage ne porte pas uniquement sur le pourquoi (facteurs de localisation) mais aussi sur le comment (jeux des proximités, Ba en présence) qui participe de l'activation des ressources territoriales. En effet, le Ba permet l'exploitation des ressources, notamment des connaissances, en permettant le rapprochement entre les individus.

3.3.4 Les clusters et les grappes industrielles

Au niveau des territoires, il est important de noter une autre notion à savoir celle de « cluster » ou grappe industrielle. En effet, selon M. Porter (1998, p. 3)

« Les clusters sont des concentrations géographiques de compagnies interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de fournisseurs de services, de firmes dans des industries relatives, et d'institutions associées (par exemple, universités, agences standards, et association commerciale), dans un domaine particulier, qui se concurrencent mais aussi coopèrent »

Les clusters sont donc des regroupements d'entreprises œuvrant dans la même industrie ou dans des industries connexes. On pourra alors parler d'une proximité organisée entre les acteurs des clusters. De plus, il y a une certaine complémentarité entre les acteurs de ces clusters. Même si on associe souvent un cluster à une ville, les clusters peuvent s'étendre aussi au niveau régional, national, voire même entre des pays voisins. Aussi, les clusters seront basés sur la notion à la fois de proximité organisée et sur la proximité géographique.

Le cluster ou la grappe industrielle peuvent être situés dans une région donnée ou en chevaucher une ou plusieurs. La proximité géographique peut justifier des synergies entre les acteurs de même que la proximité organisationnelle. Ainsi, dans certains clusters particuliers, comme des clusters en biotechnologie, on peut retrouver des entreprises qui sont toutes liées soit par leurs activités qui sont quasiment identiques, soit par des relations de fournisseurs à clients... Ensemble, les acteurs des clusters et des grappes industrielles créent de la connaissance qui diffuse directement ou indirectement entre eux.

3.3.5 Le territoire comme réservoir de ressources pour les entreprises

Le territoire est lié à la gestion des ressources, à la gestion des connaissances et des compétences. En effet, un territoire est comme un grand réservoir pour l'entreprise dans lequel elle puise ses ressources. Cependant, réciproquement, puisque les ressources n'ont de valeur qu'activées, l'entreprise est aussi dans une dynamique de co-construction de ressources et compétences avec le territoire. Que ce soit au niveau de la matière première, du financement ou du capital humain et intellectuel, le territoire peut en regorger. Cependant, l'entreprise interagit avec le territoire qui devient alors tout autant une donnée de départ (panier de ressources exogènes) qu'un construit (Saives, 2002). Chaque territoire comporte son lot d'institutions dans lesquelles sont formés des individus qui représenteront du capital humain et intellectuel pour l'entreprise. Nous avons vu notamment que le Québec compte un important réseau d'universités et de centres de recherche. De même, dans chaque territoire, il y a des organismes ou un gouvernement qui apporte de l'aide financière aux entreprises soit par des subventions ou alors par des réductions de taxes ou incitatifs fiscaux (Larin et al. 2001).

De même, chaque territoire a plus ou moins de ressources en matières premières telles que, pour le secteur faisant l'objet de cette recherche, par exemple, des plantes desquelles pourront être extraites des molécules qui entreront dans la composition de produits de santé naturels. En effet, le Québec est un vaste territoire (environ 1,7 millions de km²) qui regorge

de ressources naturelles. Le Québec possède plus de 750 000 km² de forêts, lesquelles sont constituées d'environ 2 880 espèces d'arbres, d'arbustes et de plantes herbacées²⁷. Cette flore représente une ressource très intéressante notamment pour les produits de santé naturels ou les produits à base de plantes.

Le territoire représente donc un lieu important pour l'entreprise puisque c'est sur celui-ci que l'entreprise va trouver tout ou partie de ce qui lui est nécessaire pour son bon fonctionnement. Si toutefois le territoire ne comprend pas tout ce que veut l'entreprise, cette dernière a toujours la possibilité de rechercher ce qui lui manque dans un territoire connexe sur lequel il sera possible de se procurer d'autres ressources non disponibles chez elle. L'entreprise pourra aussi faire en sorte que ces ressources deviennent disponibles sur son territoire et ce, en participant, avec les autres acteurs du territoire, à la construction de ces ressources sur le territoire. Le développement des transports à travers le monde permet à toute entreprise qui le souhaite de se procurer, de manière plus simple, ce qui lui est nécessaire peu importe l'endroit où cela se trouve. Les flux entre les territoires seront facilités grâce aux accords qui peuvent exister entre les territoires. Néanmoins, des législations différentes d'un territoire à un autre peuvent tout aussi bien représenter une barrière puisqu'un produit autorisé sur un territoire ne le sera pas forcément sur tous les territoires. Ainsi, il peut y avoir des problèmes d'autorisation pour certaines ressources ou produits.

Dans la partie qui suit, nous présenterons au travers d'un cadre conceptuel et de son explication, les différents liens qu'il est possible d'établir entre les différentes notions vues dans cette revue de littérature. De plus, nous proposerons les questions de recherche auxquelles nous tenterons de répondre dans la recherche.

27 Ministère québécois des ressources naturelles et de la faune, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/accueil.jsp>

3.4 Synthèse de la revue de littérature

Dans le présent chapitre nous avons fait une revue de la littérature sur trois thèmes principaux. Premièrement, ont été introduites les notions sur les ressources des entreprises à l'aide de l'approche basée sur les ressources et la définition du caractère stratégique de certaines ressources. Par la suite, la gestion des connaissances couplée à la notion de Ba ont été présentées. Finalement, les notions de territoire et de proximité ont été abordées.

Cette revue de littérature a permis de comprendre les différents concepts et des liens ont été établis entre ces concepts et le sujet de la recherche tel que présenté dans le cadre conceptuel du chapitre précédent (Figure 1.1).

Il existe différentes ressources dans les entreprises et parmi celles-ci, certaines sont d'une importance capitale pour l'entreprise car elles lui apportent un avantage concurrentiel certain. Ainsi, il existe des ressources tangibles et des ressources intangibles. Outre les ressources financières et matérielles, les entreprises possèdent aussi des ressources intellectuelles et des compétences qui, dans l'économie du savoir, occupent une place prépondérante et peuvent donc être des ressources stratégiques pour l'entreprise. Vu l'importance de ses ressources intellectuelles, il est donc primordial que les entreprises les gèrent de façon efficiente et efficace. C'est alors que nous pouvons nous tourner vers la gestion des connaissances dont les différents courants proposent de gérer de façon optimale ces ressources. Tout comme une entreprise gère des ressources matérielles ou financières, elle doit gérer les ressources intellectuelles et cela passe par différentes étapes : l'identification, la protection, l'exploitation et la création de ressources. Cette dernière étape peut se faire dans un Ba ou espace commun de transfert et de création de connaissances. Finalement, cet espace partagé peut être relié aux notions de territoire et de proximité sachant qu'ils permettent le rapprochement entre les personnes et donc le partage de ressources intellectuelles ou matérielles. Les ressources que possèdent les territoires vont par la suite devenir des facteurs pouvant influencer l'ancrage des entreprises dans un lieu donné. Nous avons ainsi le lien qui unit les notions de territoire, de ressources et de gestion des connaissances, les uns étant

étroitement liés aux autres dans le cadre d'un secteur où les ressources tant matérielles qu'intellectuelles sont importantes.

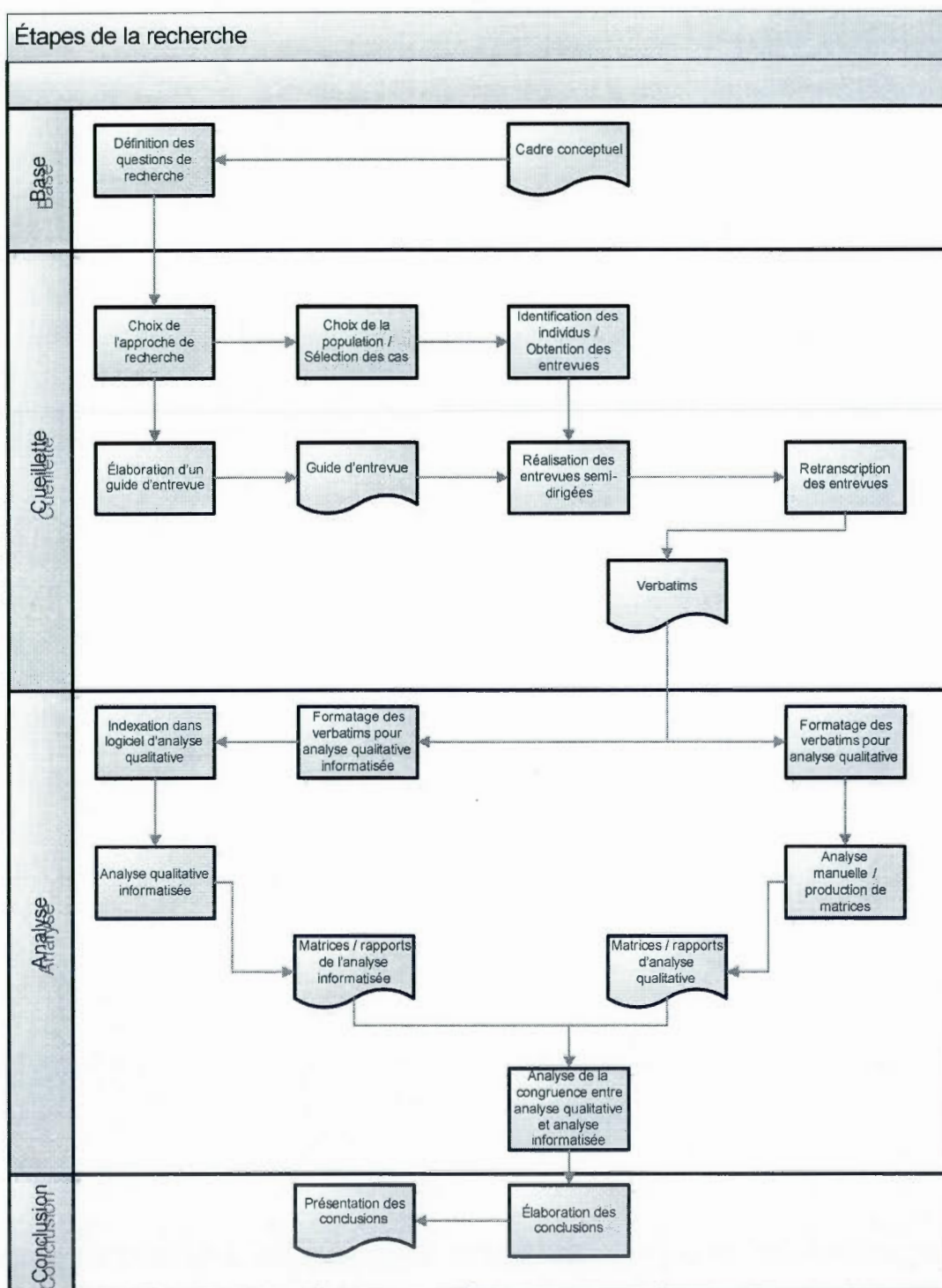
Ces notions théoriques peuvent être mises en pratique sur le terrain des entreprises du secteur des aliments fonctionnels et nutraceutiques. Toutefois, avant de passer à la mise en application de la théorie, la méthode de recherche est explicitée dans le prochain chapitre.

CHAPITRE IV

MÉTHODE DE RECHERCHE

Dans le présent chapitre la méthode de recherche utilisée est présentée. Cette méthode est présentée chronologiquement en fonction des étapes de recherche suivies. Le Tableau 4.1 propose sous forme de graphique les différentes étapes de la recherche. Aussi, ce chapitre débute avec une présentation, à la section 4.1, des fondements de la recherche. Par la suite, la cueillette des données est détaillée à la section 4.2. Dans la section 4.3, l'analyse des données recueillies est expliquée et finalement les conclusions de la recherche sont présentées dans la section 4.5.

Tableau 4.1 Les étapes de la recherche – Résumé de la méthode de recherche



4.1 Les fondements de la recherche

Le Tableau 4.1 débute par les fondements qui correspondent aux bases sur lesquelles le mémoire va reposer. Aussi, la présente sous-section du chapitre est proposée afin de décrire les éléments qui ont permis la réalisation de la recherche.

Afin d'élaborer ce mémoire de recherche, l'objet de la recherche a été déterminé. Le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est un secteur émergent (Saives et Cloutier, 2003). Il y existe une grande concentration d'entreprises au Québec (Demol, 2001; Saives et Cloutier, 2003; Saives et Cloutier, 2006). Les raisons de l'ancrage de ces entreprises au Québec sont l'objet de cette recherche en utilisant, notamment, les théories de la gestion des connaissances selon la vision de Nonaka et Takeuchi (1997) faisant ressortir la notion de Ba, de l'approche basée sur les ressources et de la notion de territoire. Ainsi, en guise de rappel, la question de recherche principale est : pourquoi et comment les entreprises dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels s'ancrent-elles au Québec ? Par la suite, un cadre conceptuel de la recherche a été présenté mettant en relation les différentes notions nécessaires à l'élaboration de la recherche. Ce cadre conceptuel est présenté en Figure 1.1 dans le premier chapitre de ce mémoire.

Une fois la question de recherche formulée et le cadre conceptuel élaboré, nous avons proposé les sous questions présentées dans le premier chapitre du mémoire. Ces sous-questions de recherche ont été présentées afin d'aider à répondre à la question principale. En effet, la réponse aux différentes sous-questions de recherche permettra par la suite, en interprétant les réponses, de proposer une réponse nuancée à la question principale.

La définition de la question de recherche principale, des sous-questions de recherche et l'élaboration du cadre conceptuel, une fois réalisées, ont mené à la présentation du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. Le chapitre 2 de ce mémoire a donc été entièrement consacré à la présentation du secteur en commençant par définir les différents termes et le contexte actuel et aussi en présentant des estimations de la

taille du marché, la législation relative au secteur et finalement la nature des connaissances relatives à cette industrie.

Finalement, dans le chapitre II, une revue de la littérature relative aux différents concepts énoncés dans le cadre conceptuel a été présentée.

Les fondements de cette recherche étant ainsi définis, l'exécution de la recherche en elle-même devient possible, c'est à dire que la collecte des informations nécessaires pour la mise en œuvre du cadre pratique au secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels.

4.2 La cueillette des données

Dans cette partie, l'étape de la collecte des données sur le terrain en commençant par les phases préparatoires à la cueillette, pour ensuite parler de la collecte en elle-même et enfin la préparation des données recueillies pour la future analyse sont présentées. Cette section correspond donc à la deuxième partie du Tableau 4.1 présenté en début de ce chapitre.

Avant de débiter la collecte des informations, une approche de recherche a été choisie. Il s'agit d'une recherche multi-cas. La sous-section suivante explicite le choix de l'approche de recherche retenue. Par la suite, nous expliquerons comment nous avons procédé pour construire le guide d'entrevue présenté aux entreprises et aux dirigeants qui ont participé à l'étude. Ce chapitre se termine en décrivant comment ont été réalisées et transcrites les entrevues.

4.2.1 Choix de l'approche de recherche

La méthode de recherche consiste en l'examen de cas de figure multiples. Les données de l'étude sont des données qualitatives, à savoir, comme le précisent Miles et Huberman (1991)²⁸ des données qui « [...] se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres ». L'étude multi-cas a été retenue plutôt que l'étude d'un cas unique puisque dans l'article de Saives et Cloutier (2006), il a été répertorié six groupes stratégiques d'entreprises dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. De plus, selon Cadieux (1999), l'étude de cas est une « *stratégie utile lorsqu'il s'agit de comprendre le « comment » et le « pourquoi » du phénomène étudié* » (Cadieux, 1999, p. 69), de même que « *pour rejoindre une plus grande partie de l'univers étudié, quoiqu'elle nécessite plus de ressources, l'étude de cas multiples s'avère plus adéquate* » (Cadieux, 1999, p. 70). Ainsi, l'étude multi-cas permet de mieux cibler la dynamique du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. Dans le cadre de cette étude multi-cas, une étude de terrain a été menée pour ensuite faire l'analyse des résultats obtenus. En effet, l'étude sur le terrain permet d'étudier le sujet dans son contexte par « l'observation directe et les entretiens en situation » (Perret et Séville, 2003, p. 24). Cette étude de terrain consiste en des entrevues individuelles semi-dirigées avec des représentants d'entreprises choisies. L'entretien individuel a été privilégié de manière à obtenir un maximum d'information sur l'ensemble de l'entreprise alors qu'un entretien de groupe aurait limité la cueillette d'information à des questions plus centrées. Dans l'entretien semi-dirigé, ou

« *Semi-directif appelé aussi entretien « centré » (Merton, et al. 1990), le chercheur utilise les mêmes principes [principes de non-directivité : attention positive inconditionnelle, attitude d'empathie], à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis* » (Baumard et al., 2003, p. 235)

²⁸ Cité par Baumard et Ibert dans Thiétart (2003)

Dans les entretiens, des dirigeants des entreprises ont été interrogés, ceux-ci étant plus à même de connaître l'organisation des entreprises. Dans la description des entreprises au chapitre V, sont expliqués plus en détail les rôles de chacun des répondants.

4.2.2 Élaboration du guide d'entrevue

Un guide d'entrevue²⁹ a été élaboré de manière à diriger la prise de données avec les sujets. Ce guide d'entrevue comprend deux parties. Une première partie (questions 1 à 5 du guide d'entrevue³⁰) propose des questions d'ordre général sur l'entreprise. Ces questions permettent de vérifier les données préalables retenues sur les entreprises et de valider le champ stratégique de l'entreprise. Les données déjà disponibles au moment de l'entrevue proviennent de la base de données sur les entreprises du groupe de recherche en Management et Transformation des Entreprises de Biotechnologie (MATEB). Ces données ont été actualisées à l'aide d'informations publiquement disponibles sur Internet (articles de journaux, page web des entreprises, dépêches, informations légales...). La deuxième partie du guide d'entrevue est quant à elle orientée en fonction des thèmes ou concepts liés à l'objet de cette étude. Ainsi, on retrouve dans le guide d'entrevue une partie qui est orientée sur la problématique territoriale de cette recherche. On y retrouve des questions relatives au rapport de l'entreprise au territoire, mais aussi à la gestion des connaissances et aux ressources de l'entreprise. Le même guide d'entretien a été utilisé pour chacune des entreprises ce qui permet d'établir par la suite des comparaisons. Ce guide d'entrevue a été élaboré de manière à ce que les entrevues soient menées dans une durée d'une heure à une heure trente minutes. Le guide d'entrevue revient sur chacun des thèmes introduits dans la revue de la littérature. La première entrevue réalisée a servi de test. Néanmoins, du fait de la pertinence et de la richesse des réponses apportées par le répondant, il a été décidé de considérer les données recueillies dans cette entrevue test au même titre que celles des autres entrevues.

29 Voir Annexe D

30 Voir Annexe D

4.2.3 Description de la population / Sélection des cas

Cette recherche s'inscrit à la suite de deux enquêtes réalisées entre 2000 et 2005 sur le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels au Canada. Pour les besoins des cas à l'étude, cette sélection s'appuie sur les analyses réalisées en 2004 – 2005. Lors de cette étude (Saives et Cloutier, 2006), 146 entreprises ont été recensées dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels au Québec. Les critères de recensement de ces entreprises reposent sur la définition des produits en fonction de leur degré de technologie (ou degré de transformation des produits) et de leur fonction.

Une fois les entreprises sélectionnées, des questionnaires ont été envoyés à ces entreprises afin de les connaître plus précisément. À l'aide des réponses obtenues de 39 entreprises, une classification de ces entreprises a pu être élaborée en fonction de l'activité, de l'entreprise, du marché ciblé, mais aussi de l'âge des entreprises, de leur taille, du chiffre d'affaires et de la part de celui-ci consacrée aux aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, de l'origine de ces entreprises...

Cette étude a mené à la description de six groupes stratégiques d'entreprises dans le secteur au Québec, à savoir :

- Classe 1 : Les entreprises bio-alimentaires d'envergure positionnées sur la niche des aliments fonctionnels enrichis en vitamines, minéraux, Oméga-3, etc....;
- Classe 2 : Les fabricants de produits botaniques non enregistrés;
- Classe 3 : Les fournisseurs de services technologiques spécialisés;
- Classe 4 : Les formulateurs et distributeurs de produits de santé naturels;
- Classe 5 : Les entreprises de biotechnologie en croissance spécialisées dans l'extraction d'ingrédients nutraceutiques;
- Classe 6 : Les entreprises en démarrage en biotechnologie qui exploitent des technologies avancées d'extraction et de purification de protéines biologiques pour les secteurs nutraceutique et pharmaceutique.

Dans la continuité de cette recherche, les entreprises de la présente étude ont été choisies parmi celles recensées lors des travaux portant sur les champs stratégiques. Aussi, de manière à ce que l'étude montre une diversité contrastée des cas du secteur, une entreprise par groupe stratégique a été étudiée.

Dans un premier temps, une douzaine d'entreprises ont été sélectionnées de manière à s'assurer d'une entrevue avec au moins une entreprise par groupe. Il s'agit d'un échantillon de type non probabiliste de type choix raisonné. Selon Royer et Zarlowski (2003), ces échantillons « *permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur* » pour aboutir à un échantillon de convenance. Les échantillons de convenance sont « *sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur* » (Royer et Zarlowski, 2003, p. 192).

Étant donné la nature des données à colliger, les répondants doivent bien connaître l'organisation de l'entreprise, aussi, nous avons choisi de rencontrer des membres de la direction des entreprises. Une fois le choix établi, les entreprises ont été contactées dans un premier temps par courrier électronique suivi d'un contact téléphonique. Ces démarches ont mené à des entrevues avec des entreprises représentant seulement quatre des six groupes visés.

4.2.4 Réalisation des entrevues

Une fois les dates d'entrevues confirmées avec les représentants des différentes entreprises, les données ont pu être collectées sur le terrain. Ainsi cinq entrevues ont été réalisées avec des dirigeants d'entreprises. Ces entrevues ont été menées à différents endroits selon la disponibilité des répondants, certains préférant une rencontre à leurs bureaux. Deux entrevues ont été menées dans les bureaux des entreprises, deux entrevues ont été réalisées dans les locaux du MATEB et une entrevue a été faite par téléphone. Parmi les entrevues réalisées dans les locaux du MATEB, une d'entre elles a été faite en collaboration avec un autre étudiant travaillant sur les alliances et collaborations au niveau de la commercialisation

dans le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. De plus, cette entrevue a été menée avec deux représentants de l'entreprise contrairement aux autres qui ont été faites avec un seul représentant. Les entrevues ont duré entre une heure et deux heures et ont toutes été enregistrées de manière à être retranscrites. Les entrevues ont été captées à l'aide d'une enregistreuse numérique de manière à avoir une retranscription des entrevues contenant l'intégralité du discours du répondant. Cette méthode nécessite néanmoins l'accord préalable du répondant qui n'est pas obligé d'accepter l'enregistrement. Un document de confidentialité a donc été signé par chacun des répondants. L'enregistrement des entrevues est très utile mais possède quelques inconvénients. En effet, en fonction de la qualité de l'enregistrement, celui-ci sera plus ou moins facile à retranscrire. De plus, l'enregistrement d'une entrevue peut mettre mal à l'aise le répondant. En effet, le répondant peut avoir une certaine retenue dans ses réponses de peur que les informations soient divulguées par la suite. Afin de diminuer ce malaise tous les répondants ont signé des ententes de confidentialité selon lesquelles les entrevues demeureront la propriété du groupe de recherche et ne seront pas diffusées.

4.2.5 Retranscription des entrevues

Toutes les entrevues ont été retranscrites. Des comptes rendus intégraux d'une vingtaine de page par entrevue ont été produits. Ces comptes rendus intégraux ont par la suite été traités de manière à être analysés. Par analyse, il faut comprendre que ces comptes rendus intégraux ont été traités d'une part à l'aide d'un logiciel informatique de catégorisation de contenu textuel mais aussi manuellement pour en dégager des matrices de contenus qualitatifs se rapportant à nos différentes questions de recherche.

4.3 Analyse des données

Cette section du chapitre de la méthodologie de recherche est consacrée à la façon dont les données recueillies à l'étape précédente vont être analysées. Cette présentation de l'analyse correspond à la troisième partie du Tableau 4.1.

4.3.1 Préparation de l'analyse

La recherche fut exécutée à partir de données qualitatives. Le logiciel d'analyse choisi est Sémato (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Ce logiciel d'analyse de données qualitatives permet de retracer dans les textes les informations relatives à des thèmes définis par le logiciel lui-même. Il est toutefois possible de créer des thèmes manuellement en fonction des sujets choisis et par la suite de coder le texte. Pour les besoins de l'analyse informatique effectuée à l'aide du logiciel Sémato, il a fallu coder les comptes rendus intégraux des entrevues. Ces codes ou thèmes ont été définis en fonction des concepts choisis dans la revue de littérature et retranscrits dans les questions posées dans le guide d'entrevue (voir annexe D). L'ensemble des thèmes utilisés a été listé dans l'annexe E. Pour les besoins de l'analyse, seulement quelques-uns de ces thèmes ont été utilisés. Le Tableau 4.2 suivant nous les présente.

Tableau 4.2 Principaux thèmes de Sémato utilisés pour l'analyse

Intitulé du thème	Signification
th-Capital-risque	Réponse à la question sur les capitaux (question 19 du guide, voir annexe D)
th-Obstacle	Réponse à la question sur les obstacles (question 19 du guide, voir annexe D)
th-Infrastructure-de-recherche-pos	Les infrastructures de recherche sont un facteur important dans le choix de localisation de l'entreprise
th-accès-à-la-technologie	Réponse à la question sur l'accès à la technologie (question 19 du guide, voir annexe D)
th-Ressource-humaine	Réponse à la question sur l'accès aux ressources humaines (question 19 du guide, voir annexe D)

Une fois les textes codés, le logiciel est alors en mesure de produire des analyses de ces informations. Parmi les différentes analyses proposées, il est offert la possibilité d'obtenir des tableaux croisés, des réseaux de similitudes ou encore des cooccurrences de thèmes. « *Sémato est un logiciel d'analyse sémantique des documents textuels français ou anglais. Il est tout désigné pour l'analyse des groupes focus, des questions ouvertes dans les sondages, des entrevues dirigées, semi-dirigées ou libres, des corpus littéraires ou socio-politiques, des articles de journaux, etc.* ³¹ ». Parallèlement à l'analyse par le logiciel informatique, une analyse « manuelle » des mêmes données est menée de manière à faire ressortir les informations que le logiciel n'est pas en mesure de montrer.

Pour les besoins de l'analyse informatique et de l'analyse manuelle, les compte rendus intégraux ont été formatés de manière à les indexer dans les logiciels ou à les organiser pour l'analyse manuelle. L'utilisation de Sémato nécessite la génération de thèmes. « *Un thème est un regroupement sémantique d'indicateurs (ingrédients) considérés comme appartenant à un même ensemble pour le corpus analysé. Il correspond à ce qu'on appelle habituellement une catégorie en analyse qualitative.* » (Saint-Charles et Mongeau, 2005, p. 74). Tout d'abord, le

31 Accueil Sémato, <http://fable.ato.uqam.ca/guidexpert-ato/gea.asp>

générateur de thèmes du logiciel a été utilisé et par la suite des thèmes ont été introduits de manière à ce que l'analyse puisse mieux cibler les questions de recherche. Ces thèmes ont été créés en fonction des questions posées dans le guide d'entrevue et des concepts déterminés au début du travail. C'est ainsi que, parmi les thèmes, on retrouve les différents facteurs de localisation suivis d'une distinction positive ou négative de manière à connaître l'importance d'un facteur pour les entreprises. De ce fait, un texte codé « th-Grande-ville-pos » signifie que le répondant trouve que la présence d'une grande ville a de l'importance dans le choix de la localisation de la firme alors qu'un texte codé « th-Grande-ville-neg » signifie que la présence d'une grande ville n'a pas d'importance pour l'entreprise.

Pour les besoins de l'analyse manuelle des comptes rendus intégraux, ceux-ci ont été réorganisés dans des tableaux afin de résumer les questions principales et les réponses obtenues.

4.3.2 Analyse qualitative

Suite au formatage des textes, l'analyse des données obtenues a pu être effectuée. Le logiciel informatique a permis d'analyser certaines données plus statistiques tandis que l'analyse « manuelle » a été utile pour recenser les citations des participants. Pour l'analyse manuelle, les résultats ont été ordonnés sous forme de matrices à groupements conceptuels, ce qui permet selon Miles et Huberman (2005) d'extraire la cohérence entre les concepts selon les entreprises. Les concepts des matrices ont été choisis en fonction des thèmes abordés dans la revue de littérature du chapitre III qui ont été mis en évidence dans le cadre conceptuel du chapitre I. Ainsi, parmi les thèmes présents dans les matrices, on retrouve par exemple les étapes du processus de gestion des connaissances ou encore les différentes ressources des entreprises.

Ces deux types d'analyse ont permis de faire ressortir différents points importants des observations faites, en lien avec les questions de recherche. Ces observations et analyses sont présentées au chapitre suivant. Pour chaque sujet étudié, l'analyse fut choisie selon la

pertinence. Ainsi, lorsque l'on cherche à évaluer une fréquence, ceci peut être obtenu par Semato tandis que pour des citations précises, les résultats de l'analyse « manuelle » sont plus pertinents. Le choix de l'interprétation par l'une ou l'autre méthode a été fait en fonction de la pertinence des résultats obtenus en lien avec les questions de recherche.

4.4 Les conclusions de la recherche

Finalement, la dernière partie du Tableau 4.1 correspond à l'étape suivant l'analyse des données. Il s'agit de l'étape durant laquelle les conclusions de la recherche seront élaborées et présentées.

L'analyse des données recueillies sur le terrain apporte un certain nombre d'informations sur les entreprises interrogées et leurs choix de localisation. Ces informations permettent de répondre aux sous-questions de recherche proposées dans le cadre de cette recherche. Cette réponse sera apportée en relevant les points communs ou les divergences entre les cinq cas étudiés. Les résultats seront proposés à l'aide de tableaux comparatifs des différentes entreprises étudiées.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES CAS

Cette partie a pour but de présenter de manière brève les cinq cas qui seront étudiés dans ce travail de recherche. Ainsi, la description de chacune des entreprises fera ressortir leurs caractéristiques.

5.1 Entreprise 1

L'Entreprise 1 est une entreprise qui se situe dans les Cantons de l'Est. Elle a été fondée en 1973 par un herboriste qui a pu mettre en marché une vaste gamme de produits de santé naturels grâce à l'exploration des vertus des plantes du Québec et l'application de recettes ancestrales. L'Entreprise 1 est classée parmi le groupe stratégique des entreprises classées « herboristes botanistes et autres » (Saives et Cloutier, 2006).

L'Entreprise 1 emploie 17 personnes. Son chiffre d'affaires est de 3 millions de dollars. Il provient à 80 % des ventes des produits de santé naturels, le reste provenant des activités de service. L'Entreprise 1 a pour activité la fabrication et la distribution de produits de santé naturels ce qui comprend à la fois la recherche, la composition et le développement de formules et la transformation des plantes. De plus, elle offre un service de fabrication à façon pour les marques privées d'autres entreprises du secteur.

L'Entreprise 1 offre une vaste gamme de produits. On y retrouve actuellement jusqu'à 250 produits ou formulations ainsi que de la gomme de sapin. Le nombre de produits est appelé à diminuer prochainement en raison de la mise en place de la nouvelle réglementation sur les produits de santé naturels qui nécessite que chaque produit soit approuvé par Santé Canada et obtienne un numéro d'identification produit de santé naturel (NPN). Suite à la mise en place de la réglementation, il ne devrait rester à l'Entreprise 1 qu'une centaine de produits. Suite à l'application de la nouvelle réglementation, les indications et les explications détaillées sur les emballages sont sensées permettre aux consommateurs de s'auto-médicamenter.

L'Entreprise 1 propose ses produits sur le marché québécois prioritairement ainsi que dans un marché frontalier en Ontario et au Nouveau Brunswick. L'Entreprise 1 fait aussi un peu d'exportation notamment vers l'Europe de l'Est mais aussi occasionnellement vers la l'île de La Martinique et l'île de La Réunion. Néanmoins, ses exportations ne représentent pas plus de 1 % du chiffre d'affaires. Les produits de l'Entreprise 1 sont en vente dans les pharmacies et les magasins d'aliments naturels.

Dans l'avenir, l'Entreprise 1 espère devenir pancanadienne, avoir un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars et avoir agrandi ses locaux actuels. De plus elle espère avoir augmenté son activité de sous-traitance par la fabrication à façon et, par là même, avoir acquis une réputation de bonne compagnie québécoise dans cette activité.

La personne que nous avons rencontrée pour les besoins de l'entrevue est le vice-président finance.

5.2 Entreprise 2

L'Entreprise 2 est une entreprise qui se situe dans les Cantons de l'Est à proximité de la ville de Sherbrooke. Elle a été fondée en 1999 par les deux propriétaires actuels dans le but de développer, concevoir et produire des aliments de santé. L'Entreprise 2 est classée parmi

les entreprises dites « startups biotech et extraction d'ingrédients protéiques » (Saives et Cloutier, 2006).

L'Entreprise 2 emploie cinq personnes dont trois à temps plein et deux à temps partiel. Elle réalise un chiffre d'affaires de 150 000 dollars canadiens, via la vente à 92, voire 95 %, d'aliments fonctionnels, le reste provenant de la vente d'un livre sur l'histoire et l'utilisation du produit. Les activités de l'entreprise sont diverses. Sur place sont réalisées les activités administratives de l'entreprise de même que la recherche et la production. Pour ce qui est de la distribution des produits, l'Entreprise 2 fait appel à des agents commerciaux qui sillonnent le Québec pour collecter les produits avant de les distribuer dans des magasins de produits naturels et des fruiteries.

L'Entreprise 2 propose différents produits issus de la fermentation de grains de soya, de riz, d'orge et d'avoine. Les produits proposés sont tous certifiés biologiques. De plus, les produits proposés par l'Entreprise 2 sont des aliments vivants qui sont riches en lactobacilles et en enzymes. Ce sont des produits qui fournissent une quantité intéressante de protéines, ce qui représente un attrait majeur pour les végétariens. Ils seront intéressants aussi pour la forte teneur en vitamine B ou tout simplement pour des fonctionnalités spécifiques telles que des effets sur la digestion ou la diminution du taux de cholestérol. Finalement, ils peuvent être utilisés tout simplement pour faire une cuisine santé.

L'Entreprise 2 propose principalement ces produits au Québec pour ce qui est des aliments fonctionnels. Les produits sont aussi proposés dans la région d'Ottawa et un peu dans les Maritimes mais le chiffre d'affaires hors Québec est inférieur à 2 % du chiffre d'affaires total. Il est possible de trouver les produits de l'Entreprise 2 dans les magasins d'aliments naturels et les fruiteries, mais l'Entreprise 2 est aussi en train d'introduire progressivement ses produits dans les grandes chaînes de distribution, notamment dans la région de Montréal.

Dans l'avenir, l'Entreprise 2 espère avoir introduit de nouveaux produits et avoir commencé à percer le marché des États-Unis et de l'Europe.

La personne que nous avons rencontrée pour les besoins de l'entrevue est la présidente directrice générale.

5.3 Entreprise 3

L'Entreprise 3 est une entreprise qui se situe en partie à Laval et en partie au Saguenay – Lac St Jean. L'entreprise a été fondée en 1998 à la suite de travaux réalisés par l'actuel Vice-président exploitation et avec l'aide d'une laiterie du Saguenay – Lac St Jean. L'Entreprise 3 a pour but d'offrir des produits pour le mieux-être de la santé humaine, notamment pour certaines conditions telles que l'inflammation, le diabète ou encore le cancer. L'Entreprise 3 est classée parmi les entreprises dites « startups biotech et extraction d'ingrédients protéiques » (Saives et Cloutier, 2006).

L'Entreprise 3 emploie actuellement dix personnes et souhaite en embaucher deux de plus prochainement. Elle réalise un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 dollars canadiens parce qu'elle n'est pas encore rentable et qu'elle ne fait pas encore de ventes. L'Entreprise 3 vit actuellement grâce à des financements provenant d'une entreprise européenne de capitaux de risques. Ils s'élèvent au total à plus de 15 millions de dollars canadiens. Les activités de l'Entreprise 3 comprennent la recherche et le développement de technologies et de produits et tout ce qui a trait à la production et à l'innovation et l'optimisation des technologies.

L'Entreprise 3 offre des produits de deux types soit la vente d'ingrédients santé et la vente de technologie de production d'ingrédients. Les ingrédients vendus ont pour base des bactéries, des métabolites et des produits de fermentation à partir du lactosérum. L'Entreprise 3 a actuellement un pipeline de huit produits et est propriétaire de quatre brevets et de quatre marques de commerce. L'avantage des produits de l'Entreprise 3 est qu'ils sont naturels et sans effets secondaires tout en étant bénéfiques pour la santé.

L'Entreprise 3 a pour objectif de vendre ses produits partout à travers le monde. En outre, cette entreprise souhaite exploiter le marché de plus en plus grandissant de l'obésité et

du diabète. De plus, la vision stratégique de l'Entreprise 3 est, à long terme, de concurrencer le domaine pharmaceutique avec l'alimentaire. Les clients visés par l'Entreprise 3 sont les producteurs de lactosérum, les fabricants de produits de santé naturels, l'industrie alimentaire, les nutraceutiques fonctionnels, les cosméceutiques et la biopharmaceutique.

L'Entreprise 3 a développé ses propres technologies. Les plateformes de l'Entreprise 3 permettent la production des produits de fermentation, des souches bactériennes et des métabolites de fermentation, et permettent aussi le criblage des effets santé des produits.

Dans l'avenir, l'Entreprise 3 espère avoir une licence auprès d'un gros producteur qui aurait pratiquement l'exclusivité de toute la gamme de produits. Elle espère aussi avoir investi d'autres domaines tels que le cosméceutique. Finalement, au niveau de la structure financière de l'entreprise, soit elle sera devenue publique, soit elle aura été vendue.

La personne que nous avons rencontrée pour les besoins de l'entrevue est le Vice-président exploitation et le directeur de la division Exploitation. L'entrevue s'est déroulée sur leur site de Laval.

5.4 Entreprise 4

L'Entreprise 4 comprend plusieurs divisions et est implantée sur différents sites à travers le Québec et le Canada. De plus, elle possède un site aux États-Unis. Fondée en 1938 par le regroupement de petits producteurs locaux, l'Entreprise 4 a pour but d'offrir des produits alimentaires qui répondent aux attentes des consommateurs. L'Entreprise 4 est classée parmi les entreprises dites « firmes bioalimentaires industrielles sur la niche des aliments fonctionnels et nutraceutiques » (Saives et Cloutier, 2006).

L'Entreprise 4 emploie actuellement plus de 3900 personnes dont environ 3250 au Québec. Elle a un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards de dollars canadiens. La part des aliments fonctionnels dans ce chiffre d'affaires ne nous a pas été divulguée, toutefois le

répondant nous a expliqué que la proportion du chiffre d'affaires réalisé dans ce secteur est faible. L'Entreprise 4 ne fait presque pas de sous-traitance et gère donc toutes les activités de la recherche à la production de produits ainsi que la distribution et la commercialisation de ses produits.

L'Entreprise 4 possède une vaste gamme de produits. Au niveau des aliments fonctionnels, elle propose une petite gamme de produits enrichis en vitamines, en Oméga 3 ou encore en probiotiques. Finalement, ces différents produits offrent aux consommateurs une valeur qualifiée de « santé » par le répondant dans le sens où les consommateurs recherchent des aliments qui seront bénéfiques pour leur santé.

L'Entreprise 4 est très présente sur le marché canadien, néanmoins elle vend les aliments fonctionnels principalement au Québec, en Ontario et en Colombie Britannique. Pour les autres types de produits, l'Entreprise 4 est présente aux États-Unis mais aussi un peu en Europe. Elle a aussi certains marchés occasionnels comme l'Afrique du Nord, par exemple. Les produits fonctionnels se retrouvent dans les épiceries des grands distributeurs et pour certains dans les magasins d'aliments naturels.

L'Entreprise 4 a développé certains savoir-faire pour le développement et la production d'aliments fonctionnels. Elle fait aussi appel à des fournisseurs pour les ingrédients actifs qui sont incorporés aux produits.

Dans l'avenir, l'Entreprise 4 espère que son secteur des aliments fonctionnels aura doublé en termes de diversité et de quantité de produits. Elle espère qu'elle pourra élargir le secteur des aliments fonctionnels aux fromages et à d'autres produits qui sont des véhicules importants.

La personne que nous avons rencontrée pour les besoins de l'entrevue est le Vice-président Recherche et Développement. L'entrevue s'est déroulée à Longueuil, au siège social de l'Entreprise 4.

5.5 Entreprise 5

L'Entreprise 5 est située à Laval dans le Technopôle. Elle a été fondée en 2003 à la suite des travaux de recherche faits par l'entreprise précédente des propriétaires actuels. L'Entreprise 5 a pour mission de produire des aliments fonctionnels qui contribuent à deux choses : prévenir la maladie et la guérir. L'Entreprise 5 est classée parmi les entreprises dites « biotechs en croissance / ingrédients fonctionnels et nutraceutiques d'origine marine ou animale » (Saives et Cloutier, 2006).

L'Entreprise 5 emploie actuellement quatre personnes. Son chiffre d'affaires est de 100 000 dollars canadiens, lequel provient uniquement de la vente de produits fonctionnels. L'Entreprise 5 a une activité de production. Cette production va de la transformation des matières premières jusqu'à la distribution du produit. Néanmoins elle fait quand même appel à des grossistes pour la vente de ses produits. L'Entreprise 5 essaie de contrôler toutes les facettes de l'entreprise.

L'Entreprise 5 offre deux types de produits. Comme elle travaille à partir de grains de céréales, elle est à la fois active dans la vente en détail et la vente en vrac. Pour la vente en vrac, il s'agira uniquement de grains tandis que pour la vente au détail, l'Entreprise 5 a mis au point un produit à partir des grains. Ce produit offre aux consommateurs l'avantage d'être « vivant » et c'est un produit alimentaire essentiel qui a des effets sur la santé grâce notamment à ces propriétés cardioprotectrices.

L'Entreprise 5 est présente sur le marché québécois et souhaite éventuellement s'étendre au marché canadien. Elle ne fait pas d'exportation pour le moment. Il est possible de trouver le produit de l'Entreprise 5 à travers le distributeur Groupe Santé, un naturopathe qui commercialise de très nombreux produits de santé.

Dans l'avenir, l'Entreprise 5 espère avoir atteint ses objectifs, à savoir être reconnue comme une vraie entreprise de biotech et avoir été capable de prouver qu'elle a vraiment des produits à valeur fonctionnelle. De plus, elle espère avoir étendu sa gamme de produits et avoir concrétisé des marchés à l'étranger notamment en Europe.

Les personnes que nous avons rencontrées pour les besoins de l'entrevue sont le président directeur général et le vice président finance et production.

5.6 Caractéristiques générales de l'échantillon

L'échantillon comportait cinq entreprises. Dans le Tableau 5.1, nous retrouvons les caractéristiques de ces entreprises.

Tableau 5.1 Caractéristiques générales des cinq cas

Caractéris- tiques	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Catégorie	Herboristes botanistes et autres	start-ups biotech et Extraction d'ingrédients protéiques	start-ups biotech et Extraction d'ingrédients protéiques	Firmes bio alimentaires industrielles sur la niche des aliments fonctionnels et nutraceutiques	Biotechs en croissance / Ingrédients fonctionnels et nutraceutiques d'origine marine ou animale
Âge	33 ans	7 ans	8 ans	68 ans	3 ans
Type de création	Pure	Pure	À partir de travaux réalisés en 1995	Pure	À partir des recherches faites par l'ancienne entreprise des dirigeants
Nombre d'employés	17	5	10	3900	3
Chiffre d'affaire (en dollars canadiens)	3.000.000	150.000	< 100.000	2 milliards	100.000
Type de produits	PSN + service	AFN + service	AFN + technologie	AFN + aliments traditionnels	AFN
Part du chiffre d'affaire dans AFN / PSN	80%	92 à 95 %	estimation 95 à 98 %	faible %	100%
Marché pour AFN / PSN	Québec	Québec	Québec	Québec, Ontario, Colombie Britannique	Québec
	Ontario, Nouveau Brunswick (marché frontalier)	Ontario et Maritimes (négligeable)			
	Azerbaïdjan, Réunion, Martinique (occasionnel)				
Forces	Qualité des produits, réaction, et temps de livraison	Une vision claire	Capacité de positionnement stratégique et la solidité de l'information scientifique	Taille de l'entreprise et capacité financière	Produit dont tout le monde a besoin, bons scientifiques
Faiblesses	Manque de ressources financières	Gestion du personnel, laboratoire trop petit	La commercialisation (tout ce qui concerne la mise en marché des produits.)	Peu connu hors Québec, la concentration dans la distribution	Obligation de prouver scientifiquement la fonctionnalité du produit

À partir du Tableau 5.1 nous pouvons déjà observer quelques similitudes entre les entreprises.

En effet, en termes de chiffre d'affaires, les entreprises 2, 3 et 5 ont une taille similaire. De plus, ces trois entreprises sont toutes les trois très jeunes (moins de 10 ans) et ont peu d'employés (inférieur à dix). Ces trois entreprises ont un chiffre d'affaires de 100 000 dollars canadiens en moyenne, leur âge moyen est de six ans et elles ont en moyenne six employés. La similitude est logique pour les entreprises 2 et 3 puisqu'elles appartiennent à la même catégorie d'entreprises, définie selon Saives et Cloutier (2006) comme celle des : « startups biotechnologiques et entreprises d'extraction protéique ».

Autre caractéristique intéressante et presque commune à toutes les entreprises, le marché géographique exploité par les entreprises pour les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est principalement le Québec. Il y a très peu d'exportation vers les autres provinces canadiennes et quasiment aucune exportation vers l'étranger. Parmi les entreprises, deux d'entre elles justifient cela par le fait qu'il s'agit de produits frais tels que des produits laitiers. Notons ici que parmi les entreprises, une seule réalise son chiffre d'affaires en exploitant exclusivement des aliments fonctionnels, nutraceutiques ou produits de santé naturels, les autres étant plus diversifiées et offrant aux consommateurs d'autres produits ou services.

Enfin, la part du chiffre d'affaires que représentent les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels dans les entreprises de notre échantillon est relativement importante excepté pour l'Entreprise 4. En effet, l'Entreprise 4 étant une firme bioalimentaire industrielle se diversifiant en partie seulement sur la niche des aliments fonctionnels et nutraceutiques, la proportion de son chiffre d'affaires dans le secteur est faible, la plus grosse part de ses ventes étant réalisée dans le secteur des aliments traditionnels. Quant à l'Entreprise 3 (pourcentage estimé entre 95 et 98 % du chiffre d'affaires), précisons que celle-ci ne réalise pas encore de ventes et donc que les chiffres fournis sont des prévisions.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES

Suite à la présentation de la méthodologie de recherche au chapitre IV et la présentation des cinq cas qui ont servi à l'enquête (chapitre V), l'analyse des données recueillies est présentée. Ainsi, dans le chapitre VI, les différentes questions de recherche seront reprises et à chacune d'elle seront associés les résultats qui lui correspondent. Étant donné qu'une analyse qualitative et qu'une analyse informatique des données ont été menées, les résultats de l'analyse la plus pertinente seront utilisés pour chaque question. Ainsi, pour tout ce qui se rapporte à des statistiques, ce sont les résultats de l'analyse informatique qui seront utilisés et pour tout ce qui est plus qualitatif ou textuel, ce seront les résultats de l'analyse manuelle qui seront exploités.

6.1 Les ressources et compétences distinctives des entreprises

Une des parties de la revue de littérature présentée au Chapitre 2 de ce mémoire explique ce que sont les ressources stratégiques de l'entreprise. Les ressources de l'entreprise peuvent être de différentes natures. Ainsi, parmi les ressources, on trouvera aussi bien des ressources physiques que des ressources intangibles comme les connaissances et les savoir-faire ou les compétences. Dans cette partie, seront présentées les différentes ressources évoquées par les entreprises interrogées. Ainsi, cette section présente à la fois les ressources intellectuelles et les compétences des entreprises, ainsi que les autres ressources des

entreprises, à savoir, les ressources financières, les ressources matérielles. De plus, l'importance stratégique de ces ressources pour les entreprises sera analysée.

6.1.1 Les différentes ressources et compétences des entreprises Québécoises étudiées

Il a été montré dans la revue de littérature au chapitre 3 que les ressources sont de différents types. Elles peuvent être tangibles ou intangibles. Nous avons aussi vu que parmi les ressources de l'entreprise certaines sont dites stratégiques puisqu'elles apportent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Pour connaître les ressources et les compétences stratégiques des entreprises interrogées, l'analyse des différentes ressources des entreprises au travers des tests inventoriés dans le Tableau 3.1 a été menée.

6.1.1.1 Les ressources intellectuelles et les compétences distinctives

Il a été montré dans le Chapitre 2 qu'il existe deux sortes de connaissances dans les entreprises : des connaissances tacites et des connaissances explicites. Les entreprises de l'échantillon possèdent de nombreuses connaissances parmi lesquelles certaines sont facilement transmissibles et codifiables tandis que d'autres ne le sont pas. Ainsi, parmi les connaissances des entreprises interrogées, distingue-t-on les connaissances scientifiques et techniques mais aussi les expériences et expertises, ou encore les savoir-faire. L'enquête faite pour cette recherche a été élaborée afin de savoir, à travers les questions sur les compétences distinctives des entreprises (questions 17 et 18 du guide d'entrevue³²), quelles sont ces compétences et si, parmi elles, il est possible de faire ressortir des connaissances spécifiques de l'entreprise. Les réponses proposées par les répondants sont retranscrites dans le Tableau 6.1.

Tableau 6.1 Les compétences et compétences clés des entreprises interrogées

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Compétences	Je pense que c'est le savoir-faire que les 2 fils ont eu du père. Je pense que ça va être surement la qualité du produit qui aide beaucoup	je suis technologue donc je peux même concevoir des technologies parce que j'ai rien fait venir de l'extérieur, tout a été fabriqué ici directement, les fours, les cuiseurs, les chambres de fermentations, tout a été fabriqué ici. On a fait des plans puis on a fait faire ou on a fait nous autres mêmes et ça fonctionne bien. Je dirais que c'est tout l'ensemble de l'expérience. En Afrique j'étais déjà en train d'appliquer la technique ce que je connaissais pas mal. C'est un ensemble de toute l'expérience, l'expertise	Les compétences je dirais c'est la capacité de produire une vaste gamme d'ingrédients. Et c'est notre grande capacité de recherche de type pharmaceutique	on a des connaissances spécifiques. Au niveau de la technologie par exemple, le lait sans lactose c'est une technologie interne. Donc on a développé une technologie après avoir vendu pendant plusieurs années un lait fabriqué à partir d'une technologie externe, on a finalement	Les compétences . ça prend des compétences scientifiques, de gestion. Des compétences scientifiques avec la présence d'un docteur Nous avons avec nous un des cerveaux les plus grands,
Compétence clé	Notre compétence maitresse ce serait la réputation, la qualité de nos produits et l'accessibilité	Notre compétence maitresse serait notre expertise. Ça aide parce que ça fait des équipements beaucoup moins dispendieux,	notre capacité c'est notre recherche en santé, notre expérience en pharmaceutique	nos compétences techniques. L'acquisition de compétences et le développement de compétences qui font qu'on était des leaders dans les meilleurs produits	si on en choisit une, c'est sur que c'est le protocole, les protocoles de fabrication. Compétences scientifiques au niveau bactériologique et biochimique. Le savoir-faire

D'après le Tableau 6.1, l'Entreprise 1 possède un savoir-faire qui a été transmis par le père à ses fils. Ce savoir-faire est essentiel pour l'entreprise puisque c'est celui-là même qui lui permet de concevoir et fabriquer des produits de qualité et ainsi d'obtenir auprès des consommateurs une bonne réputation. En effet, au fil du temps, le fondateur a toujours amélioré ses produits afin qu'ils répondent aux attentes des consommateurs. Le fondateur a transmis à ses enfants son savoir-faire de manière à ce qu'ils puissent à sa suite continuer l'amélioration et le développement des produits. Cette amélioration continue de la qualité des produits de l'entreprise a permis à celle-ci de se forger une réputation durable. La capacité à formuler des produits de qualité et la réputation de l'entreprise sont des compétences distinctives lui apportant des avantages sur les concurrents. Ce savoir-faire est propre à l'Entreprise 1 et il est essentiel à son activité. Le savoir-faire est donc une ressource stratégique pour l'Entreprise 1.

L'Entreprise 2 possède elle aussi un savoir-faire qui lui est propre ainsi qu'une expérience et une expertise essentielles pour la fabrication de son produit. Les nombreuses connaissances à la fois techniques et scientifiques pour la fabrication du produit sont une ressource très importante pour l'entreprise. De plus, la répondante de l'Entreprise 2 a précisé que le processus de fabrication était long et complexe. L'ambiguïté causale de l'ensemble de ce processus (mélange de savoir-faire, de technique et de technologie) rend difficile la copie de ce dernier. Ainsi, ces connaissances essentielles pour l'entreprise sont aussi difficilement imitables. Ces connaissances sont rares puisque l'Entreprise 2 est la seule au Québec à fabriquer ce produit et qu'en plus, au niveau des connaissances et du personnel qualifié, c'est aux membres de l'entreprise de former le personnel recruté puisqu'il n'existe pas de formation de cet ordre. Ainsi, les connaissances de l'Entreprise 2 sont elles aussi des ressources stratégiques pour l'entreprise. De plus, l'expertise acquise dans l'entreprise est, selon la directrice, la compétence maîtresse de l'entreprise. Enfin, pour ce qui est de la protection des connaissances, la répondante préfère ne pas déposer de brevet afin de ne pas révéler quelles sont ses techniques, ce qui montre bien que ces ressources sont capitales. De plus, le fait de garder secret les méthodes de fabrication est en soi une compétence de l'entreprise.

Pour l'Entreprise 3, l'expérience est aussi une connaissance importante pour l'entreprise. De plus, celle-ci a été fondée à partir des travaux de recherche réalisés par un des associés donc l'Entreprise 3 possède des connaissances techniques et scientifiques très poussées. Ces connaissances ont été brevetées de manière à ce qu'elles restent en possession de l'entreprise et que celle-ci puisse garder un avantage sur les concurrents. Les connaissances de cette entreprise au niveau des techniques et de la science du produit proposé sont donc une ressource stratégique pour celle-ci.

La capacité de développer des compétences et la connaissance des propriétés des produits sont importants pour l'Entreprise 4. En effet, l'entreprise a été capable d'offrir des aliments fonctionnels en développant des technologies qui lui ont permis d'adapter ses produits au goût des consommateurs. De plus, cette capacité à développer des connaissances a permis à l'Entreprise 4 de devenir un leader dans son secteur. Les compétences et savoir-faire de cette entreprise sont des ressources essentielles pour cette dernière. L'Entreprise 4

ayant développé sa propre technologie pour la préparation du produit, cette compétence est une ressource stratégique pour l'entreprise puisqu'elle est la seule à la posséder. Cette compétence apporte un avantage concurrentiel à l'entreprise, et qui plus est, l'entreprise a été en mesure de développer une technologie propre qui lui est adaptée plutôt que de faire appel à des tiers.

Finalement, l'Entreprise 5 quant à elle possède un « cerveau » parmi ses membres, soit une personne experte dans un domaine. Les « cerveaux » sont des personnes très recherchées par les entreprises, mais rares, du fait qu'ils possèdent des connaissances importantes dans des domaines précis. Aussi, la présence d'un « cerveau » dans cette entreprise lui confère un avantage sur les concurrents. Ce « cerveau » est donc une ressource intellectuelle stratégique pour cette entreprise. Ce répondant a aussi précisé qu'il ne souhaitait pas diffuser ses connaissances pour ne pas être copié par les concurrents et c'est pourquoi ils n'ont pas de brevet. De plus, cette entreprise possède des compétences scientifiques et des compétences en gestion qui sont aussi des ressources importantes mais qui, étant donné le peu de détail obtenu, ne sont pas forcément spécifiques à l'entreprise.

Dans le Tableau 6.2, un résumé des compétences et connaissances stratégiques des entreprises interrogées est proposé.

Tableau 6.2 · Les compétences et connaissances stratégiques des entreprises interrogées

Entreprises	Compétences et connaissances stratégiques
Entreprise 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Savoir-faire du fondateur transmis à ses fils ➤ Qualité et réputation des produits
Entreprise 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le produit en lui même qu'elle est la seule à fabriquer au Québec ➤ Ambiguïté du processus de fabrication du produit ➤ Expérience et expertise des fondateurs ➤ Protection des processus de fabrication par le secret / ambiguïté
Entreprise 3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissances techniques et scientifiques développées par les fondateurs ➤ Brevet sur les technologies développées
Entreprise 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité à développer ➤ Technologies maîtrisées en interne et propres à l'entreprise ➤ Connaissances des produits
Entreprise 5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présence d'un « cerveau » ➤ Protection des connaissances par le secret

Les entreprises interrogées possèdent toutes des connaissances stratégiques puisque c'est grâce à leurs connaissances qu'elles ont pu devenir ce qu'elles sont aujourd'hui et ces connaissances leur procurent des avantages concurrentiels. Ces ressources stratégiques sont finalement des compétences, des expertises et des savoir-faire propres aux entreprises. Toutefois, toutes les connaissances détenues par les entreprises ne sont pas stratégiques et certaines sont diffusées au travers de la communauté scientifique ou encore auprès des consommateurs. En effet, certaines entreprises font de l'éducation aux consommateurs en expliquant les vertus des produits et leurs utilisations. C'est le cas par exemple de l'Entreprise 1 qui explique sur les étiquettes de ses produits comment les utiliser et pourquoi. De la même manière, l'Entreprise 2 publie un livre sur les vertus et les modes de consommation de son produit mais aussi sur la manière dont celui-ci est produit sans pour autant en dévoiler les secrets.

Les connaissances stratégiques des entreprises doivent sans cesse être entretenues de manière à ce que les entreprises gardent leurs avantages sur les concurrents. Il faut donc que les entreprises continuent d'acquérir, d'exploiter et de créer des nouvelles connaissances. Pour ce faire, les entreprises ont besoin d'une capacité d'apprentissage, d'une capacité de

recherche, et surtout de personnel qualifié. À ce niveau là, il a été montré au Chapitre 2 que le Québec présente un potentiel intellectuel important avec la présence de plusieurs universités mais aussi de nombreux centres de recherche publics ou privés. Aussi, les entrevues ont permis de savoir quelles étaient les sources de connaissances des entreprises et si certaines connaissances sont plus spécifiques au territoire. Pour ce faire, plusieurs questions ont été proposées aux entreprises (par l'intermédiaire du tableau proposé dans la question 19 du questionnaire, voir Annexe D), afin de comprendre notamment si l'accès à la main d'œuvre qualifiée, source de connaissance, pouvait être un déterminant de la croissance. De plus, le questionnaire a été orienté afin de connaître l'importance qu'avaient la présence d'établissements d'enseignement, la présence de laboratoires de recherche et la qualité de la recherche académique dans le choix de localisation de l'entreprise, ces facteurs étant eux aussi des sources éventuelles de connaissances nouvelles pour les entreprises.

Au niveau de l'acquisition de connaissances, la présence d'universités mais aussi de réseaux (réseaux industriels, réseaux politiques par exemple) a de l'importance. En effet, c'est dans les universités que plusieurs entreprises vont à la recherche de nouvelles connaissances. Pour ce qui est des réseaux, les répondants ont notamment parlé de leur participation à des congrès, des colloques mais aussi des liens qu'ils entretiennent avec des associations et des réseaux qui peuvent être politiques, économiques ou industriels. Ces réseaux forment des lieux d'échange d'informations et de connaissances. Ce sont des lieux de socialisation, des Ba où les décideurs, dirigeants... peuvent échanger du fait de la proximité organisationnelle qui existe entre eux. En effet, les intérêts et les connaissances qu'ils partagent sur un sujet les rapprochent. Leurs connaissances sont du même ordre ou complémentaires, ce qui leur permet de se rejoindre dans un Ba mental. Le Tableau 6.3 suivant établit le récapitulatif des moyens d'acquérir des connaissances par les entreprises interrogées ainsi que des connaissances jugées spécifiques au territoire par les entreprises.

Tableau 6.3 Récapitulatif des sources d'acquisition de connaissance et des connaissances spécifiques au territoire pour chaque entreprise

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Acquisition / Personnes ressources	consultants	utilisation beaucoup des bibliothèques et de l'internet. Pour les contacts c'est le CRDA	La littérature est toujours, la recherche du côté de la littérature est toujours... c'est constant, c'est ce qu'il y a de plus constant. Et les congrès, je dirais qu'on y va pas pour l'information, peut-être un petit peu. Les connaissances en tant que telles c'est surtout la littérature puis nous on développe	Centre de recherche au CRDA, travaux de recherche en collaboration avec le CRDA	On fait appel à des réseaux, à des informateurs clés, l'instruction aussi, on va à l'école pour continuer d'apprendre.
Connaissance spécifique au territoire			Il y a quand même une masse critique de chercheurs très intéressante du côté des biotech au Québec. On a pas vraiment à aller chercher quoi que ce soit à l'extérieur.	Au CRDA, il y a des savoir-faire, des connaissances scientifiques proches de nos besoins. - On a des ententes de support de recherche par exemple avec l'université Western Ontario à London,	université

Le Tableau 6.3 permet de voir que les universités, qu'elles se trouvent au Québec ou non, ont un rôle important à jouer dans l'acquisition de connaissances pour les entreprises qui restent toujours en liaison avec le milieu universitaire par le biais de travaux de recherche, des bibliothèques ou encore par l'enseignement.

La personne répondante de l'Entreprise 2 a expliqué qu'elle était autodidacte et donc qu'elle fréquentait très régulièrement la bibliothèque de l'université la plus proche de son entreprise. On voit que l'Entreprise 4 quant à elle a des ententes de collaboration avec certaines universités et le répondant de l'Entreprise 5, lui, va encore à l'université. Il vient de terminer un MBA. Le Tableau 6.3 révèle aussi que, sur le territoire, il y a une capacité de création de connaissances nouvelles avec une masse critique de chercheurs dans le secteur des biotechnologies, mais également la présence d'universités et de centres de recherche tel que le CRDA (Centre de Recherche et de Développement sur les Aliments). Ceci laisse sous-entendre qu'il y a sur le territoire du Québec des connaissances suffisantes pour les entreprises interrogées.

Les entreprises ont besoin de connaissances et de personnel compétent. Ce personnel compétent et qualifié apporte des connaissances à l'entreprise. Aussi, il a été demandé aux

entreprises si l'accès (difficile) à de la main d'œuvre qualifiée était un obstacle à la croissance de l'entreprise en distinguant la main d'œuvre scientifique et technique de la main d'œuvre administrative.

À l'aide de Sémat, le calcul du nombre de cooccurrences relevées dans l'ensemble des textes pour les thèmes « th-Obstacle » et « th-Ressource-humaine » a été réalisé. Ainsi Sémat trouve 11 cooccurrences des deux thèmes, comme cela est montré dans le Tableau 6.4 :

Tableau 6.4 Cooccurrences textuelles des thèmes « th-Obstacle » et « th-Ressource-humaine »

Thème 1	Thème 2	Fréquence thème 1	Fréquence thème 2	Cooccurrences réalisées	Cooccurrences attendues	Écart	Probabilité
th-obstacle	th-ressource-humaine	42	39	11	1	10	1,9531E-09

Le Tableau 6.4 montre ainsi que, sur l'ensemble des réponses obtenues, 11 fois, les termes ressources humaines et obstacles ont été utilisés dans la même phrase. Il est toutefois essentiel d'apporter une nuance à ce résultat puisque le thème « th-Obstacle » ne fait que recenser les textes relatifs aux questions portant sur les obstacles. Ainsi le thème « th-Obstacle » ne permet pas de savoir si le répondant a jugé le sujet comme un obstacle important ou négligeable. Aussi, il a fallu faire apparaître ces cooccurrences dans le logiciel et ainsi déterminer s'il s'agissait d'un obstacle pour les entreprises ou pas. Le Tableau 6.5 montre les points de vue des entreprises par rapport à l'accès aux ressources humaines qualifiées.

Tableau 6.5 Points de vue de chaque entreprise sur l'accès aux ressources humaines qualifiées

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Ressources humaines qualifiées	En 2001, problème au niveau scientifique et technique. Aujourd'hui ce n'est plus un problème car il y a beaucoup de consultants	Je pense que non parce que c'est nous autre qui faut former. C'est nous qui les formons. C'est certain qu'il faut former mais je ne crois pas que ce soit un frein. Puis il faut payer des salaires raisonnables. On est dans un région que les gens aiment bien vivre.	c'est correct, le seul problème c'est les directeurs cliniques parce qu'en faisant le lien entre alimentaire et pharmaceutique ce qu'on se rend compte c'est que les gens qu'on va emprunter du domaine pharmaceutique sont payés des salaires extraordinaires	Du côté de la science et de la technologie des aliments, l'université Laval produit selon moi plusieurs bons candidats à des postes supérieurs en connaissance technique. à Toronto, on essaie d'embaucher des techniciens de qualité et c'est très difficile, très très difficile. Oui, ça l'est moins ici au Québec, ça l'est plus en Ontario. Au niveau administratif pas de problème.	Oui, nettement

Selon le Tableau 6.5, seules les entreprises 4 et 5 rencontrent des problèmes au niveau de la main d'œuvre qualifiée même si pour l'Entreprise 4, on constate que ce n'est un obstacle que pour la main d'œuvre au niveau technique et scientifique. Le répondant de l'Entreprise 5 n'a pas répondu en détail mais il semblerait que, pour lui, l'accès à la main d'œuvre soit un problème à tous les niveaux.

Un fait important à noter pour l'Entreprise 4 est que celle-ci est sur le point de déplacer son laboratoire de recherche et développement. Son représentant a expliqué que pour le choix du nouvel emplacement « *on va s'approcher des centres, des sources de personnes compétentes* », ainsi cette entreprise est à la recherche de personnes qualifiées et va se rapprocher des sources de capital humain. Il est donc possible de penser que cette entreprise va déplacer son laboratoire de recherche et développement à proximité d'un bassin universitaire.

Il semble qu'au niveau de l'accès à de la main d'œuvre qualifiée, un des principaux problèmes soit le coût des employés. L'Entreprise 3 ne peut en effet pas payer les mêmes salaires que dans l'industrie pharmaceutique. Pour l'Entreprise 2, même si l'accès à la main d'œuvre qualifiée ne paraît pas être un problème, le répondant a toutefois souligné qu'il fallait « *payer des salaires raisonnables* ». Outre les coûts des employés, un fait important est à noter ici. En effet, l'Entreprise 4 qui possède des usines dans différentes provinces du pays note une différence importante entre le Québec et l'Ontario pour le recrutement des employés

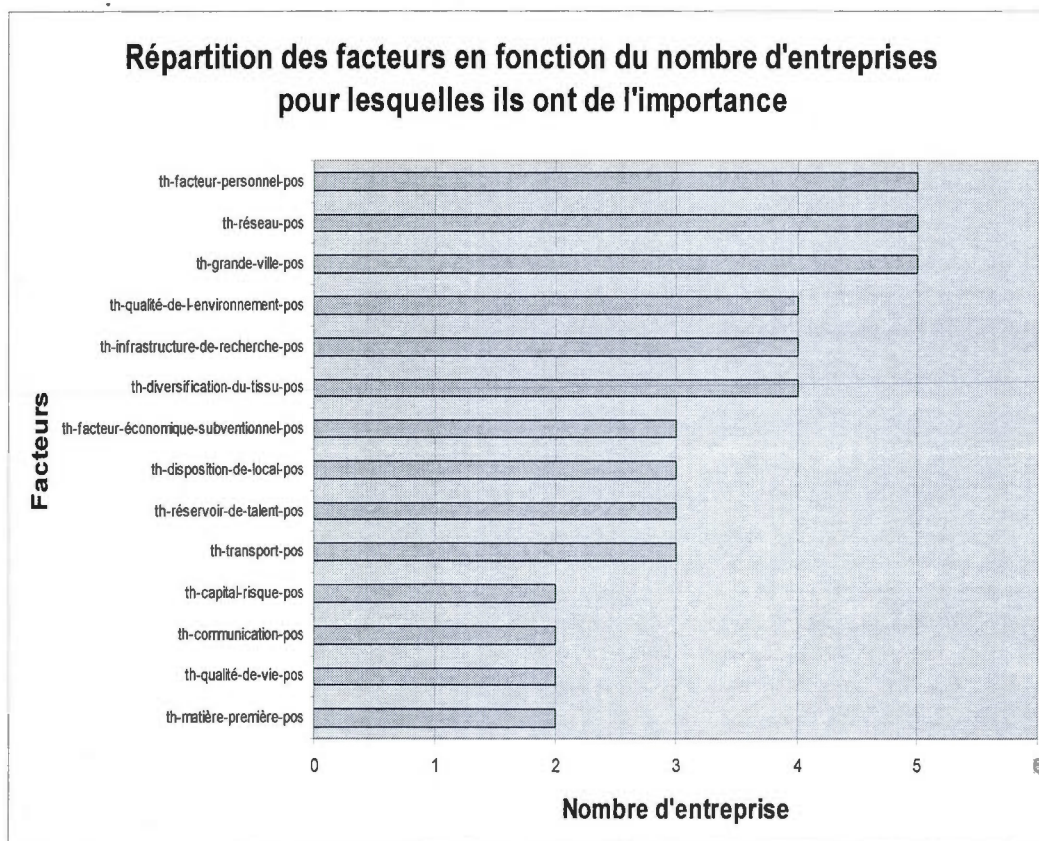
au niveau technique et scientifique. En effet, il semble plus facile de trouver de la main d'œuvre qualifiée à ce niveau au Québec qu'en Ontario, ceci, du fait notamment des différences culturelles existantes entre les deux provinces. Les différences de cultures et de langues posent en effet des problèmes comme l'a expliqué le répondant :

« Il y a des différences culturelles importantes et ça existe encore. L'intégration ça pose problème encore. Avoir une partie de l'entreprise à Toronto qui fonctionne en anglais et un bureau siège qui fonctionne en français essentiellement et quand il y a des rencontres de la direction il faut que tout le monde se comprenne. Il y a des francophones qui doivent s'exprimer en anglais ils le font avec réticence ou avec une bonne volonté mais avec difficulté, il y a des anglophones qui s'expriment en français à l'occasion, ils le font avec bonne volonté dans certains cas et pas du tout dans d'autres ».

Finalement, l'Entreprise 1 a comblé l'obstacle que représentait en 2001 l'accès à de la main d'œuvre qualifiée en se tournant vers des consultants lorsqu'un besoin se fait sentir.

Au niveau des ressources et compétences territoriales, il est possible de voir dans la Figure 6.1 qui recense les facteurs importants pour les entreprises interrogées, que la présence d'universités et d'infrastructures de recherche a beaucoup d'importance.

Figure 6.1 Répartition des différents facteurs de localisation en fonction du nombre d'entreprises pour lesquelles ils ont de l'importance



En effet, parmi les thèmes illustrant les facteurs de localisation importants pour les entreprises, le thème « th-Infrastructure-de-recherche-pos » est important pour quatre entreprises sachant que ce thème englobe :

- La présence d'établissements d'enseignements
- La présence de centres de recherche
- La qualité de la recherche académique

D'après l'analyse faite avec Sémato, ces points sont donc importants pour quatre entreprises. Néanmoins, une analyse manuelle permet de nuancer les résultats. En effet, l'analyse manuelle permet d'obtenir le Tableau 6.6:

Tableau 6.6 Points de vue des entreprises sur l'importance des infrastructures de recherche

		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Infrastructures de recherche	Nombre et répartition des établissements	Ça a de l'importance si on regarde au niveau du contrôle de la qualité, il faut quelqu'un avec une formation universitaire	L'université de Sherbrooke est proche, c'est très important, notamment l'accès à la bibliothèque et par le fait même à des bases de données importantes par l'intermédiaire d'internet. C'est sûr que si j'étais proche de l'université Laval, où il y a l'INAF, je serais plus connectée avec eux que je ne le suis pour le moment, car actuellement je suis très peu en contact avec eux	Très important, la présence de l'UQAM, de l'INRS-IAF, de l'INAF à l'université Laval, Lévis-Lauzon, Chicoutimi	Oui, on suit de près les travaux qui se font dans les universités et on peut influencer, à l'occasion	Très important parce qu'on est dans un domaine en évolution. Ce que je veux dire c'est que la connaissance elle est importante.
	Qualité de la recherche académique et des réseaux de recherche		Importance de la recherche académique	Très important, la capacité des chercheurs académiques à travailler avec les entreprises. Mais c'est faible dans l'ensemble		

Ainsi, pour l'Entreprise 1, les infrastructures de recherche ont de l'importance dans le sens où elles permettent, notamment dans les universités, d'obtenir de la main d'œuvre qualifiée et ainsi renforce la capacité de l'entreprise à acquérir des connaissances et à les exploiter en les combinant avec les connaissances déjà présentes en interne. Pour l'Entreprise 2, les infrastructures de recherche permettent l'acquisition de connaissances mais permettent aussi le rapprochement avec les réseaux (réseaux d'entreprise, du secteur, de connaissance...) ce qui augmente la possibilité d'accéder à des lieux de socialisation ou des Ba permettant l'échange de connaissances avec des pairs. La recherche académique est aussi un facteur important pour l'Entreprise 2. Pour l'Entreprise 3, la présence d'établissements d'enseignement est très importante de même que la qualité de la recherche et la capacité des chercheurs académiques à travailler avec les entreprises. La capacité des chercheurs académiques à travailler avec les entreprises montre la capacité de ceux-ci à externaliser les connaissances. Ainsi, le travail en collaboration entre les entreprises et les chercheurs universitaires répond à une phase importante du processus de gestion des connaissances, à

savoir la phase d'externalisation du modèle SECI. L'Entreprise 5 accorde de l'importance à ces facteurs parce que le secteur est en évolution et donc que les connaissances y sont importantes. Finalement, l'Entreprise 4 est la seule pour laquelle ces facteurs n'ont pas énormément d'importance mais elle est tout de même en contact avec le milieu académique puisqu'elle participe à des projets en liaison avec les universités, ce qui lui permet de développer des connaissances.

Pour ce qui est des ressources intellectuelles des entreprises interrogées, il a été montré dans la présente section quelles sont celles qui sont stratégiques pour les entreprises mais aussi les moyens d'en acquérir de nouvelles, de les exploiter et d'en créer d'autres. Ainsi, chacune des entreprises interrogées possède des connaissances stratégiques qui sont essentiellement des compétences, des expertises et des savoir-faire spécifiques. Ainsi ces moyens se traduisent par le travail en collaboration avec des universités et des centres de recherche, la recherche et le développement mais aussi du personnel compétent en mesure d'aider l'entreprise à développer ses connaissances. Il a été noté que la proximité des sources de savoir était importante puisque les entreprises, dans leur choix de localisation, accordent beaucoup d'importance aux infrastructures de recherche. Les connaissances sont donc des ressources essentielles voire stratégiques pour les entreprises dépendamment de leur type.

Ce qui est à relever par rapport au territoire, c'est que le Québec présente une capacité d'innovation importante par la présence de nombreux centres de recherche mais aussi d'universités. Ainsi, le Québec possède des connaissances et des compétences spécifiques dans la mesure où la capacité de recherche sur le territoire est soulignée par les entreprises. De plus, les entreprises cherchent à avoir accès à ces centres de recherche et travaillent en collaboration avec eux.

La présentation et l'analyse des observations a été faite en ce qui concerne les ressources intellectuelles et les compétences des entreprises interrogées, le même travail sera fait pour les ressources financières, matérielles et technologiques.

6.1.1.2 Les ressources financières, matérielles et technologiques

Dans le Tableau 6.7 est présenté le résumé des ressources financières dont les entreprises interrogées ont parlé et de celles qu'elles jugent stratégiques.

Tableau 6.7 Les ressources financières des entreprises interrogées

Entreprises	Ressources financières	Ressources financières stratégiques
Entreprise 1	A bénéficié d'avantages fiscaux pendant un certain temps	Aucune
Entreprise 2	Bénéficie de prêts bancaires	Aucune
Entreprise 3	Financement privé, capitaux de risque étrangers	Capitaux privés et de risque
Entreprise 4	Plus de dette, bonne santé financière	Bonne santé financière, capitaux propres
Entreprise 5	Difficulté à trouver des financements	Aucune

Les entreprises interrogées, comme le montre le Tableau 6.7, ne bénéficient pas spécialement de ressources financières stratégiques.

Au niveau des ressources financières, il semble que les entreprises du secteur étudié aient besoin de capitaux pour financer les différentes parts de leur activité, notamment la recherche.

Au niveau des ressources matérielles, les entreprises ont notamment besoin de matières premières pour la fabrication de leurs produits et de ressources technologiques.

Parmi les entreprises interrogées, aucune des ressources matérielles utilisées par ces entreprises n'est rare. Le Tableau 6.8 présente le récapitulatif de ce qu'ont répondu les entreprises par rapport aux matières premières.

Tableau 6.8 L'approvisionnement en matières premières des entreprises

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Ressources / Matières premières	la gomme de sapin, pour le produit fétiche, on en retrouve partout au Québec. Dans le fond, dans les plantes ça va être carrément des plantes du Québec. Ils se font [les approvisionnement] de fournisseurs dont la provenance peut être aussi bien, attention à vos chastes oreilles, elle peut aussi bien venir de Chine. Mais beaucoup des USA	Le riz vient d'Italie, l'orge est québécois, l'avoine aussi. Le plus possible on fait des matières premières de bonne qualité québécoises, certifiées bien-sûr. Oui, c'est des petits fournisseurs locaux oui. L'orge et l'avoine on l'achète localement, c'est produit en Estrie. Le soya il n'est pas fait en Estrie mais il s'en va dans une petite usine qui n'est pas très loin de Montréal. Il est là, puis nous on va l'acheter à l'usine, c'est aussi un producteur, c'est un soya québécois aussi.	Il y a une problématique qui est plus une opportunité au Saguenay Lac St Jean, c'est qu'il n'y a pas de solution au lactosérum, ils sont au prise là-bas avec un volume de 150.000 Litres par jour, donc il y a une belle possibilité.	C'est la Fédération des Producteurs de Lait qui est un organisme para gouvernemental qui gère les acquisitions de lait des producteurs et qui libère le lait ou le revend au transformateurs, et nous sommes un transformateur qui appartient à des producteurs. Mais on ne reçoit pas le lait de nos membres. - Oui, il vient du Québec - Il y a des fournisseurs pour les probiotiques ...Il y en a ici au Québec, il y en a l'étranger, il y a les européens, qui sont les compagnies de ferments, qui sont très puissantes, en Suède, au Danemark... puis les hollandais il y a DSM.	aucun fournisseurs autrement que le Canada, naturellement et probablement une partie des Etats-Unis, mais on a ... on fait affaire avec un grossiste qui lui fait affaire avec les fermes. principalement notre grain vient du Canada

Les matières premières sont très importantes voire critiques pour les entreprises et les entreprises ont été en mesure de s'organiser localement pour s'assurer un approvisionnement stable et régulier sur leur territoire.

Pour l'accès à la technologie, cela ne pose pas de problème pour les entreprises interrogées, celles-ci ayant généralement leur propre technologie ou alors les moyens de se procurer facilement ce qui leur manque.

Le Tableau 6.9 résume les points de vue des répondants quant à l'accès aux technologies.

Tableau 6.9 Réponses des entreprises sur l'accès à la technologie

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Accès technologie	non. On a accès à de consultants qui ont tout	La technologie elle existe et elle est accessible je dirais	non, on fait notre propre technologie	Pas vraiment, il faut convaincre l'entreprise d'y investir suffisamment de fonds et il y a une assez grande ouverture dans l'entreprise pour le faire	on a pas vécu ce problème là encore

Le Tableau 6.9 montre bien l'absence d'obstacles pour les entreprises interrogées au niveau de l'accès à la technologie.

Si l'accès à la technologie n'est pas un problème pour les entreprises interrogées, c'est essentiellement parce qu'elles les développent elles-mêmes à partir de leurs compétences clés détaillées précédemment.

En guise de conclusion sur les ressources matérielles et technologiques, les matières premières ne représentent pas des ressources stratégiques puisque ce sont des ressources largement disponibles. Par contre, pour ce qui est des technologies, les entreprises ont su développer leur propre technologie qui leur donne des avantages sur les concurrents et donc les technologies sont des ressources stratégiques pour les entreprises au même titre que les compétences, savoir-faire et expertise de celles-ci.

6.1.1.3 La localisation / L'ancrage de entreprise lié aux ressources

Une partie du guide d'entrevue (voir Annexe D) était consacrée aux facteurs de localisation des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. En effet, dans la cinquième partie du questionnaire, un tableau a été présenté aux entreprises, dans lequel étaient répertoriés un certain nombre de facteurs pouvant influencer le choix de localisation de l'entreprise (voir annexe D). Il a ainsi été demandé aux répondants de chaque entreprise de dire si ces facteurs étaient importants ou négligeables à leurs yeux. Toutes les entreprises ont répondu à ce tableau lors de l'entrevue excepté le répondant de l'Entreprise 3 qui l'a transmis par courrier électronique. Les facteurs étaient

classés par catégorie et certains répondants ont rassemblé d'eux-mêmes les facteurs compris dans ces catégories. Le Tableau 6.10 a été élaboré à partir des verbatims des entrevues réalisées.

Tableau 6.10 Points de vue des entreprises sur les différents facteurs de localisation proposés

			Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
NIVEAU ECONOMIQUE	Politiques publiques mises en place	Avantages fiscaux	c'est important si on considère les crédits d'impôts	non ce n'est pas important parce que nous ne sommes pas dans une région connue comme les régions éloignées, alors ça nous avantage pas aucunement	Très important. Exemption de gain en capital : pour l'entrepreneur, très significatif	Ça peut nous aider mais ça ne sera pas décisionnel	Très important. Toute la politique des crédits d'impôts, c'est important, très important à ce niveau là. Mais c'est partout au Québec donc pas spécifique à la région
		Subventions			Très important. Pour un niveau de risque élevé, permet de développer des secteurs très innovateurs		
		Aides remboursables			Peu important. Pas très efficace, nuie au bilan de l'entreprise		
		Avantages légaux					
	Disponibilité du capital-risque / financement		La disponibilité du capital c'est important	non pas important, parce que c'est le même cas pour toutes les régions, ça ne nous influence pas du tout.	Très important, à des niveaux compétitifs internationaux. Ici au Québec il n'y a pas de compétition au niveau du capital risque. Les dossiers restent entre les fournisseurs de capitaux et des qu'un à la dossier, les autres n'y touchent plus		Très important
NIVEAU CONNAISSANCES	Infrastructure de recherche académique (publique)	Nombre et répartition des établissements	Ça a de l'importance si on regarde au niveau du contrôle de la qualité, il nous faut quelqu'un avec un background universitaire	Université de Sherbrooke tout proche, très important, notamment accès à la bibliothèque et par le fait même à des bases de données importantes et pour l'obtention de certains articles. C'est sûr que si j'étais proche de l'université Laval, parce que proche de l'université Laval il y a le centre des nutraceutiques (INAF), je serais plus connectée avec eux que je ne le suis maintenant, car actuellement je suis très peu en contact avec l'INAF	Très important. (UQAM, INRS-IAF, INAF (ULAV), Lévis-Lauzon, Chicoutimi)	Oui, c'est important, on suit de près les travaux qui se font dans les universités et on peut influencer à l'occasion.	Très important parce que on est dans un domaine en évolution.
		Qualité de la recherche académique et réseaux de recherche		importance de la recherche académique	Très important. Capacité des chercheurs académiques de travailler avec les entreprises.		
	Réservoir de talents, bassin de main d'œuvre locale	Disponibilité de la main d'œuvre	Pas important, on passe par Emploi Québec et puis le malheur des uns fait le bonheur des autres, une entreprise a fermé et on a récupéré des employés	On est dans une région où les gens aiment bien vivre. Bassin de main d'œuvre, ce n'est pas important pour le moment mais ça peut le devenir plus tard	Très important. Grande diversité requise	Déménagement du laboratoire de Granby : on va s'approcher des centres, des sources de personnes compétentes. Différents d'une province à l'autre. Plus facile ici qu'en Ontario.	oui nettement important
		Taux de chômage	influence positivement parce que quand on a besoin de quelqu'un ...	Pas pour l'instant, pas encore en tous cas, peut-être plus tard.	peu important. Je crois qu'il est relativement bas	non, ce n'est pas important	Non à partir du moment où on rencontre la compétence ou des choses comme ça, non je pense pas.

		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
NIVEAU ORGANISATIONNEL	Diversification du tissu industriel (client, fournisseur, concurrents, etc.)	pas d'influence négative	Ça influence mais très peu parce que je pense aux distributeurs, ils passent partout au Québec, il faut juste être sur une de leurs lignes.	très important	la présence de compétiteur... le transport peut nous mener loin.	Le concept de grappe industrielle est extrêmement important, c'est très important
	Nombre de laboratoires de recherche			Important. Il y a une masse critique assurant l'expertise requise	Le CRDA, c'est très important pour nous de pouvoir l'utiliser parce qu'on avait rien avant mais ça va aller en diminuant.	absolument, c'est important
	Mise à disposition de locaux		Je n'ai pas vu l'importance mais je fais partie d'une association qui est l'association Manger Santé qui est basée à Montréal. C'est sûr que l'université on trouve ça bien qu'elle soit à côté parce que si jamais on a besoin d'un équipement qu'on a pas, je pense qu'on pourrait peut-être accéder à quelque chose. Aussi on peut des fois accéder à un laboratoire qui est en charge de quelqu'un. La présence de laboratoire à proximité c'est bien mais c'est pas essentiel. Avec le développement du laboratoire ça va devenir de moins en moins important	important. Notamment les incubateurs et les infrastructures		On a des locaux à disposition, au niveau des laboratoires. C'est ça qu'on a à Laval, mais au niveau alimentaire c'est très peu avancé. Les plus avancés c'est à l'université Laval avec l'association des aliments. Mais le fait d'être à Laval, par exemple, avec Laval Technopôle ou des choses comme ça, là, le fait de faire partie du parc industriel biotechnologique, le fait d'avoir des bâtiments moins cher, c'est important
	Présence de réseaux formels	Présence dans des réseaux : ACPN (Association canadienne des producteurs de PSN)		Important. S'associer pour mieux s'entraider et rayonner par rapport aux autres grands groupes internationaux	On participe beaucoup à des conférences à des colloques, etc... source de contact pour connaître la situation. c'est important il y a des regroupement important : L'ATLC (L'association des transformateurs laitiers) DPAC en anglais	Important, notamment il y a un réseau des biotechnologies, donc ça c'est important pour vous
	Réseaux informels d'information, de contacts			Très grande importance du réseau de contact, point important d'embauche pour les dirigeants		Rencontre informelle dans les locaux. c'est toujours un pont à faire. On a des entreprises alimentaires qui sont proches de nous, et puis ça crée un pont, absolument

		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
NIVEAU TERRITORIAL / QUALITÉ DE VIE	Infrastructures de transport	petite importance, Puroator livre peu importe où qu'on soit ou que le client soit.	autoroute à proximité très important pour pouvoir rejoindre Montréal	Important. Mais il y a des difficultés de déplacement dans la région de Montréal		Très important
	Infrastructures de communication		Très important, la communication pour nous c'est très très important	Peu important		C'est important, quoique moins important qu'avant avec l'internet, les courriels, des choses comme ça ... important au niveau postal pour les livraisons ou bien des choses comme ça, qui ne peuvent pas se faire par l'internet, on est situé juste à côté de l'autoroute
	Proximité de grandes villes	Peut-être important pour l'approvisionnement, mais pas si important que ça sinon l'entreprise serait plus proche de Montréal	Très important. On a trouvé ça stratégique de s'installer ici parce qu'on trouvait que c'était pas trop loin de Montréal	Très important. Réseautage et masse critique	Déménagement du laboratoire de Granby : on va s'approcher des centres, des sources de personnes compétentes. Oui, ça fait parti de la rétention de personne et l'obtention d'un personnel qualifié, il faut être proche des grandes villes pour ça.	Oui mais avec tout ce que ça comporte, les transports par exemple
	Accès aux matières premières	pas d'impact	on trouve ça un peu partout je pense au Québec, peut-être pas autant qu'ici mais c'est accessible. L'accès aux matières premières est très important mais l'endroit peut-être plus ou moins près, c'est devenu très accessible	Très important. Installation de production au Saguenay	Les matières premières ont les obtient, le transport est efficace	on pourrait le faire partout
	Qualité de vie (eau, air, environnement)	Pas très important	On voulait de la campagne, des montagnes, pas de terres plates. On a l'eau de source au robinet. C'est une belle région qui n'est pas défavorisée au niveau du développement. le fait d'être à la montagne c'est différent, on n'est pas au tour des plaines du St-Laurent, autour des plaines il y a beaucoup de pollution industrielle. Très important. (eau de source au robinet)	Peu important	Oui, ça peut être un facteur important, par exemple la campagne est souvent pourvoyeur d'odeur, et c'est un environnement désagréable pour l'industrie alimentaire et ça il faut donc l'éviter donc c'est la qualité de l'environnement	Très important, on ne pourrait pas aller s'installer dans un coin où c'est pas salubre, la qualité de l'air est extrêmement importante. L'eau aussi, parce qu'on se sert de l'eau dans notre procédé de germination
	Coût de la vie	pas d'impact	oui c'est important, le coût de la vie est assez élevé comparativement à d'autres régions alors pour les bâtiments, les taxes, tout ça, c'est plus élevé	Très important. Facteur d'embauche relié au niveau salariale (Ex : Saguenay, moins dispendieux)	Il faut s'ajuster au coût de la vie, ça peut avoir des effets si par exemple on a un système de rémunération qui en tient pas compte	Oui, c'est important, c'est une de nos difficultés, si le produit se vend plus cher que ce que le consommateur voudrait payer
	Raisons culturelles.	Ancrage historique	non pas vraiment important mais c'est sûr que nous, dans notre choix, c'est plus personnel	Peu important		Beaucoup d'importance
		Partage de valeurs		Peu important	Oui. C'est important de faire en sorte qu'anglophones et francophones se comprennent et s'entendent	
	Raisons personnelles.	Origine locale		Très important	Pas un facteur qui pèse dans les décisions, si il faut payer on va payer	Mon associé y attache beaucoup d'importance il a toute sa famille ici
		Raisons familiales	C'est important pour les associés	Peu important		
	Autres (précisez)		Les distributeurs font le tour du Québec, c'est des distributeurs indépendants			Pour moi c'est le contexte de grappe industrielle qui demeure la chose la plus importante. Laval Technopôle est un facteur très important, parce que de l'aide pour les entreprises

Afin de simplifier le Tableau 6.10, le Tableau 6.11 récapitule les facteurs qui sont importants pour les entreprises.

Tableau 6.11 Les facteurs de localisation importants pour les entreprises

			Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
NIVEAU ÉCONOMIQUE	Politiques publiques mises en place	Avantages fiscaux			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Subventions	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Aides remboursables					
		Avantages légaux					
	Disponibilité du capital-risque / financement		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
NIVEAU CONNAISSANCES	Infrastructures de recherche académique (publique)	Nombre et répartition des établissements		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Qualité de la recherche académique et réseaux de recherche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Réservoir de talents, bassin de main d'œuvre locale	Disponibilité de la main d'œuvre			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Taux de chômage	<input checked="" type="checkbox"/>				
NIVEAU ORGANISATIONNEL	Diversification du tissu industriel (client, fournisseur, concurrents)				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Infrastructures de services existantes	Nombre de laboratoires de recherche			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Mise à disposition de locaux			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Présence de réseaux formels	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Réseaux informels d'information, de contacts			<input checked="" type="checkbox"/>		
NIVEAU TERRITORIAL / QUALITÉ DE VIE	Infrastructures de transport			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Infrastructures de communication			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
	Proximité de grandes villes			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Accès aux matières premières			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Qualité de vie (eau, air, environnement)			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Coût de la vie			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Raisons culturelles	Ancrage historique					<input checked="" type="checkbox"/>
		Partage de valeurs					<input checked="" type="checkbox"/>
	Raisons personnelles	Origine locale	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Raisons familiales	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
	Autres (précisez)						

Sur le Tableau 6.11, il est possible de voir que les facteurs les plus importants sont les infrastructures de recherche pour toutes les entreprises, suivies de la proximité des grandes villes et du coût de la vie.

Une des questions soulevées par le cadre conceptuel concerne les formes d'ancrage des entreprises du secteur au Québec. Afin de répondre à cette question, nous avons choisi d'analyser les facteurs relatifs au choix de localisation des entreprises. L'analyse des réponses des interviewés a permis d'établir une classification des facteurs de localisation

énoncés par les répondants comme les plus importants pour les entreprises et selon le nombre d'entreprises les ayant mentionnés comme importants.

Les facteurs évoqués dans cette partie sont des facteurs susceptibles d'influencer les entreprises dans le choix de localisation de leurs activités. Les entreprises accordent le plus d'importance à la présence d'une grande ville à proximité, laquelle pourra leur offrir des infrastructures de recherche importantes ainsi que des services aux entreprises sachant que les services aux entreprises regroupent la présence de réseaux, la mise à disposition de locaux et les laboratoires de recherche. Le fait qu'il y ait un tissu industriel diversifié est aussi important pour les entreprises puisque cela leur permet de trouver à proximité des fournisseurs mais aussi des concurrents et des clients potentiels. De plus, la disponibilité de capitaux n'est pas signalée comme très importante pour les entreprises, cela est en partie tautologique du fait qu'il n'y a pas vraiment de capitaux disponibles sur le territoire tel que vu dans la partie (section 6.1) sur les ressources financières. De la même manière, les entreprises n'accordent pas d'importance à la proximité des matières premières puisqu'elles ne sont pas spécifiques au territoire et qu'il est possible de se les procurer partout. Le coût de la vie et les facteurs personnels et culturels sont eux importants. Les raisons personnelles et culturelles sont plutôt dépendantes des dirigeants qui ont décidé, pour les PME, de s'installer là où ils trouvent de quoi satisfaire leurs attentes personnelles. Il en va de même de l'attrait des dirigeants pour la qualité de l'environnement.

On remarque que la proximité d'une grande ville est d'une très grande importance pour les entreprises. En effet, parmi les différents facteurs de localisation évoqués ci-dessus, les entreprises accordent beaucoup d'importance à tout ce qui leur permet de se rapprocher des sources de connaissances. En effet, la proximité des grandes villes et des centres de recherche publics est très recherchée par les entreprises puisque ce sont des sources potentielles de connaissances.

Finalement, l'analyse des ressources permet d'identifier plusieurs modèles de choix de localisation des entreprises. En effet, le premier modèle pourrait être qualifié de « personnel » puisque les entreprises qui suivent ce modèle sont plus localisées en fonction des attentes personnelles des fondateurs. C'est le cas pour les entreprises 1, 2 et 5 qui accordent beaucoup

d'importance aux facteurs personnels d'ancrage. De plus, il y aurait un autre modèle qualifié d'« organisationnel » puisque les entreprises dans ce cas sont localisées en fonction des intérêts et objectifs stratégiques de l'entreprise à savoir notamment dans des endroits où l'entreprise a accès à des ressources qui lui sont nécessaires pour optimiser son organisation et ses processus. C'est le cas de l'Entreprise 4. Finalement, un troisième et dernier modèle serait un modèle « mixte » puisque l'entreprise tient compte à la fois des intérêts des fondateurs et de ceux de l'entreprise. C'est le cas de l'Entreprise 3 qui possède une unité au Saguenay qui est située là-bas pour des raisons plus personnelles et une unité située dans la région de Montréal pour des raisons organisationnelles et stratégiques.

Trois modèles différents de choix de localisation semblent donc distinguer les entreprises interrogées. Cependant, quel que soit le type d'entreprise, toutes semblent rechercher la proximité des grandes villes du fait des ressources qu'elles offrent, en particulier les ressources intellectuelles.

6.1.2 Conclusion sur les ressources et compétences des entreprises

L'objectif était de savoir s'il existe des compétences et des ressources spécifiques aux entreprises du secteur. Pour répondre à cette question, les théories de l'approche basée sur les ressources ont été mises à contribution. Ainsi, la recherche a permis de savoir quelles étaient les ressources et compétences stratégiques pour les entreprises interrogées. L'analyse a par la suite été faite en fonction des différents types de ressources à savoir, les ressources intellectuelles et les compétences, les ressources financières, les ressources matérielles et technologiques.

Au niveau des ressources intellectuelles, il a été montré que ce sont surtout les connaissances développées par les entreprises qui sont stratégiques, les connaissances étant souvent de nature tacite. Les connaissances explicites qu'elles sont en mesure d'acquérir étant largement disponibles du fait que le Québec est un territoire offrant un potentiel intellectuel important. Parmi les connaissances développées par les entreprises, il s'agit

surtout de compétences, d'expérience, d'expertise et de savoir-faire. Toutefois il n'a pas été possible de dire si ces connaissances sont spécifiques au secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels mais elles semblent spécifiques à chacune des entreprises suivant les intérêts de chacune.

En ce qui concerne les ressources financières, un point essentiel est ressorti. Les PME interrogées ont toutes un important besoin en capitaux tandis que la seule grande entreprise de l'échantillon est actuellement capable de s'autofinancer. Aussi, selon ces PME, le territoire n'offre pas beaucoup de capitaux ce qui en fait une ressource rare. Aussi pour les PME interrogées, les capitaux sont des ressources stratégiques lorsqu'elles ont été en mesure de s'en procurer. Par contre, les avantages fiscaux et autres subventions et avantages financiers que les entreprises peuvent obtenir sont essentiels mais ne sont pas stratégiques puisqu'ils sont accordés à toutes les entreprises présentes sur le territoire suivant les politiques établies.

Finalement, pour ce qui est des ressources matérielles, les entreprises du secteur n'ont pas de besoins spécifiques. En effet, les matières premières utilisées n'ont rien de spécifique au secteur puisque ce sont des ressources qui peuvent aussi bien être utilisées dans d'autres secteurs comme l'alimentation traditionnelle ou le domaine pharmaceutique par exemple. De plus, ces matières premières, telles que les céréales ou le lait, sont largement disponibles sur place. Les matières premières ne représentent donc pas des ressources stratégiques pour les entreprises du secteur mais il s'agit tout de même de ressources essentielles. Pour ce qui est des technologies, celles-ci sont spécifiques à chacune des entreprises. En effet, les entreprises interrogées développent leur propre technologie ce qui en fait par la suite des ressources stratégiques puisqu'elles sont uniques et propres aux entreprises.

Dans le Tableau 6.12, est présentée une synthèse des ressources stratégiques des entreprises interrogées.

Tableau 6.12 Observations générales sur les ressources des entreprises interrogées

	Ressources stratégiques
Ressources intellectuelles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les compétences ➤ Les savoir-faire ➤ L'expertise ➤ L'expérience
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les capitaux pour les PME une fois qu'elles ont été en mesure de s'en procurer
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les technologies développées par les entreprises

Par la suite, l'analyse a cherché à montrer si les ressources et compétences des entreprises sont spécifiques au territoire. Pour les ressources intellectuelles, il semblerait que le potentiel de connaissances offert par le territoire soit intéressant pour les entreprises du secteur. En effet, les entreprises ont toutes mentionné l'importance des infrastructures de recherche présentes sur le territoire et le fait de les avoir à proximité. Aussi, les cinq entreprises interrogées accordent de l'importance aux universités et à la qualité de la recherche académique puisqu'elles effectuent des recherches en collaboration avec elles ou bien les utilisent pour faire leurs propres recherches que ce soit au niveau de la littérature ou pour la disponibilité du matériel (équipement de laboratoire). De plus une entreprise a laissé entendre que la masse critique de chercheurs au Québec était très intéressante et une autre entreprise a déclaré que pour la main-d'œuvre qualifiée elle avait beaucoup plus de difficulté à en trouver hors du Québec. Au niveau des connaissances et du potentiel en connaissance, il y a une certaine spécificité au Québec puisque le potentiel est relativement intéressant pour les entreprises au niveau de la création de nouvelles connaissances.

Pour ce qui est des ressources financières, un problème local se pose. En effet, le principal obstacle pour les entreprises interrogées (les PME) est le manque de capital disponible. Si certaines entreprises se tournent vers les banques, l'une d'entre-elles est allée

chercher des capitaux à l'étranger ne trouvant pas ce qu'elle voulait au Québec. Au niveau des avantages fiscaux et autres subventions, certaines sont spécifiques à la région mais ce ne sont pas des ressources stratégiques pour les entreprises.

Finalement pour ce qui est des ressources matérielles, le territoire n'est pas spécifique pour les matières premières puisque les entreprises interrogées s'approvisionnent sur le territoire essentiellement mais, si besoin est, elles peuvent aller chercher ce qui leur manque à l'extérieur. Toutefois, pour les produits frais (les produits laitiers dans deux cas) il est indispensable que les matières premières se trouvent sur le territoire pour des raisons sanitaires. Bien que le Québec possède de nombreuses ressources, cela ne fait pas d'elles des ressources spécifiques au territoire.

La spécificité des ressources et compétences des entreprises interrogées ne dépend donc pas entièrement du territoire. Cependant, au niveau des connaissances il est important de souligner que le potentiel pour la création de connaissance du territoire des entreprises est élevé et qu'il y a au niveau intellectuel des avantages au Québec comparativement, selon une des entreprises, à d'autres provinces.

6.2 Le processus de gestion des connaissances

Il a été vu dans la section 6.1 quelles étaient les ressources des entreprises et l'importance des ressources intellectuelles. Dans la présente section, la gestion des connaissances et le processus de gestion des connaissances dans les entreprises seront présentés. Commenant par présenter les connaissances qui sont à l'origine de l'entrée des entreprises dans le secteur (section 6.2.1.), il sera par la suite expliqué (section 6.2.2.) comment les entreprises acquièrent et créent des connaissances nouvelles et finalement comment elles protègent leurs connaissances (section 6.2.3.). De plus (section 6.2.4.), il sera montré comment il est possible de décrire les Ba des différentes entreprises sachant que les Ba sont des lieux où les entreprises réalisent des échanges de connaissances.

6.2.1 Les connaissances de base

La gestion des connaissances a été un des sujets traité avec les répondants. En effet, les questions 8 à 11 du guide d'entrevue³³ visaient à comprendre comment les entreprises gèrent le processus de gestion des connaissances, à savoir les moyens d'acquisition, d'exploitation, de protection et de création des connaissances.

Premièrement il a été possible de savoir à partir de quelles connaissances les entreprises avaient débuté leurs activités dans le secteur. Ainsi, comme le montre le Tableau 6.13, l'origine des connaissances sur les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels dans les entreprises interrogées relève de l'intérêt des personnes de l'entreprise pour un domaine ou un sujet particulier.

Tableau 6.13 Origine des connaissances des entreprises interrogées

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Origine des connaissances de l'entreprise	Utilisation de recettes ancestrales, exploration des vertus des plantes régionales. Le fondateur avait une connaissance de terrain plus qu'académique et une bonne connaissances des plantes.	Avant de monter l'entreprise, Je fabriquais déjà le produit. J'avais monté une entreprise en Afrique, ça a duré quelques années mais avant ça j'en produisais pour moi-même. Je connaissais la technique de fabrication depuis une quinzaine d'années. J'ai des connaissances scientifiques à la base et un MBA en entrepreneurship. Je suis autodidacte.	L'entreprise a été fondée à partir des travaux de recherche exécutés en 1995 par un des fondateurs. Nous utilisons beaucoup la littérature et on la développe	Ça part de la connaissance de l'existence de ces ingrédients fonctionnels, ingrédients nutraceutiques. Si les ingrédients nutraceutiques on ignore leur potentiel, on ne va pas les utiliser évidemment. Ça commence vraiment par une bonne connaissance du potentiel. Il faut une connaissance très solide des aliments qui sont les nôtres	Le fondement de notre connaissance, c'est la connaissance des propriétés du grain. On a un des cerveaux les plus grands avec nous. On a de la connaissance très poussée au niveau scientifique. Les biotech sont caractérisées par un grand problème de connaissances en gestion, moi je travaille plus au niveau de la gestion, je ne suis pas nécessairement un scientifique

En effet, pour l'Entreprise 1, le fondateur avait à la base une connaissance des plantes de la région et, en sillonnant le Québec, il a pu découvrir des recettes ancestrales et ainsi développer et améliorer des formules de produits de santé naturels. La fondatrice de l'Entreprise 2 est elle aussi à l'origine des connaissances de l'entreprise. En effet, cette personne autodidacte a lancé son entreprise à partir de ses propres connaissances sur le produit et de l'expérience qu'elle avait acquise dans le processus de fabrication au cours de

³³ Voir Annexe D

son « aventure » en Afrique où elle avait fondé une entreprise du même genre. De plus, cette personne avait aussi, à l'origine, des connaissances sur les aliments puisqu'elle détient un diplôme en technologie des aliments et que son caractère autodidacte la pousse à enrichir ses connaissances par l'exploration de la littérature sur les sujets connexes à son produit. On remarque au niveau de la connaissance des aliments et des ingrédients que dans les Entreprises 4 et 5, les répondants ont insisté sur les propriétés des ingrédients utilisés et l'importance de bien les connaître. De même, on peut voir une ressemblance entre les Entreprises 2 et 3 puisque l'Entreprise 3 a elle aussi été fondée à partir de l'expérience d'un des fondateurs (les travaux qu'il avait mené quelques années auparavant sur le produit) et que l'entreprise se base aussi beaucoup sur la littérature disponible.

Les entreprises interrogées se basent donc, pour leurs activités dans les aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, sur les connaissances des vertus des ingrédients utilisés et des connaissances propres aux fondateurs sur le sujet.

6.2.2 L'acquisition et la création de nouvelles connaissances

Les connaissances qui sont à la base des savoir-faire des entreprises viennent d'être exposées, mais pour pouvoir évoluer, l'entreprise a besoin d'acquérir de nouvelles connaissances. Aussi, il a été demandé aux répondants quels étaient les moyens utilisés dans l'entreprise pour acquérir des connaissances nouvelles ou encore s'ils se tournaient vers des informateurs clés pour se procurer des informations clés. Dans le Tableau 6.14, les réponses données par les personnes interrogées sont compilées.

Tableau 6.14 L'acquisition de connaissance dans les entreprises interrogées

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Acquisition / Personnes ressources	On fait appel à des consultants qui nous aiguillent dans nos choix. L'entreprise a son propre laboratoire qui permet d'acquérir des connaissances. Mon travail est de m'associer à toutes sortes d'associations des producteurs des PSN, toutes sortes d'associations connexes à notre entreprise.	Je suis autodidacte, j'utilise beaucoup les bibliothèques et l'internet. Pour les contacts c'est le CRDA. Ici nous avons un laboratoire de recherche mais il faudrait encore l'agrandir	La recherche du côté de la littérature est toujours... c'est constant, c'est ce qu'il y a de plus constant. Et les congrès, je dirais qu'on y va pour l'information. Les connaissances en tant que telles c'est surtout à partir de la littérature puis ensuite on les développe. On a des collaborations avec 3 universités différentes, l'université Laval, l'UQAM et l'INRS l'Institut Armand Frappier.	Nous faisons beaucoup de travaux en collaboration avec le Centre de recherche au CRDA. On a des ententes de support de recherche par exemple avec l'université Western Ontario à London Ontario. Nous avons aussi un laboratoire de recherche dans les cantons de l'est mais il devrait bientôt déménager. La deuxième chose est d'entretenir des liens étroits avec toutes les sources d'information : les universités, les centres de recherche, le CRDA à St Hyacinthe, l'université Laval et d'être présents dans les colloques, congrès, symposium de ce monde et il y en a beaucoup. Il faut être abonné à toutes les revues disponibles et ça prend un bon budget, les revues scientifiques coûtent très chères.	Sur le plan de l'avancement de la recherche et des connaissances, on veut s'affilier à des universités. On essaye de faire de la recherche avec les universités. On veut être capable de s'associer donc à des universités pour faire avancer la cause des connaissances et mettre au point des choses, des procédés... On fait appel à des réseaux, à des informateurs clés, l'instruction aussi, on va à l'école pour continuer d'apprendre.

Le Tableau 6.14, montre qu'il y a deux moyens d'acquérir des connaissances pour les entreprises à savoir, par leurs propres moyens ou encore grâce à des personnes ressources ou à des réseaux.

Par leurs propres moyens, les entreprises acquièrent des connaissances en faisant de la recherche dans leur laboratoire ou dans des laboratoires publics tel que le Centre de Recherche et de Développement des Aliments (CRDA) ou encore en travaillant en collaboration avec des universités (Université Laval, Université Western) ou des centres de recherche (CRDA). Aussi, le recours à la littérature est important. En effet, trois entreprises interrogées y font référence, l'Entreprise 2 utilisant la bibliothèque d'une université proche de l'entreprise pour avoir accès à un grand nombre de revues et autres types de documentation, l'Entreprise 3 se servant de la littérature de manière constante pour ensuite la développer et l'Entreprise 4 ayant un budget spécial pour être abonnée à de nombreuses revues scientifiques. Dans le même ordre d'idées, le répondant de l'Entreprise 5 continue sa formation à l'université pour enrichir ses connaissances. Les entreprises utilisent aussi l'Internet pour se procurer les informations qui leur sont nécessaires. L'Internet est un Ba virtuel, un lieu d'échange et de communication dans l'univers virtuel, de plus en plus présent ; toutes les entreprises l'utilisent et ce, de manière croissante.

Quand les ressources internes pour l'acquisition de connaissance ne sont pas suffisantes, les entreprises se tournent vers l'extérieur. Elles vont ainsi entrer en contact avec d'autres personnes, ce qui correspond à la phase de socialisation du modèle SECI expliqué dans la revue de littérature. Les entreprises prennent contact avec des personnes de l'extérieur dans différentes sortes de Ba; des Ba physiques, des Ba virtuels et des Ba mentaux. Pour le Ba physique, les membres des entreprises entrent en contact de manière physique avec d'autres intervenants. Les entreprises interrogées acquièrent des connaissances en s'adressant à des personnes extérieures. En effet, les entreprises peuvent faire appel à des personnes qui vont les guider dans leur processus d'acquisition de connaissances. Ainsi, par exemple, l'Entreprise 1 fait appel à des consultants qui vont l'aiguiller sur les tendances actuelles de consommation pour les produits de santé naturels. Le consultant apporte à l'entreprise ses connaissances sur le marché, l'entreprise pouvant ensuite les exploiter. La participation à des colloques, symposiums, congrès, etc.... est un autre moyen permettant aux entreprises d'entrer en contact avec des personnes du même milieu, ce qui permet des échanges de connaissances et, par là même, l'acquisition de nouvelles connaissances. Ces colloques et autres rassemblements de personnes de l'industrie sont des lieux qui permettent la phase de socialisation dans le modèle SECI de Nonaka et Konno (1998) ou encore sont un Ba physique ou un lieu d'échange physique comme cela a été montré dans le deuxième chapitre de ce mémoire. De même, il a été vu que les entreprises interrogées travaillent en forte collaboration avec les universités. Ces rencontres sont les lieux physiques importants pour créer un réseau de contact avec qui il sera possible par la suite d'avoir des échanges. Les rencontres dans les Ba physiques sont facilitées par la proximité géographique entre les protagonistes sur les lieux de ces rencontres. Il a été relevé par les entrevues que les entreprises accordent beaucoup d'importance à la présence de réseaux et la participation à des événements. De même, les entreprises accordent aussi de l'importance à la proximité des centres de recherche. Cette dernière constatation s'explique par le fait que si les entreprises sont proches des centres de recherche et des universités alors cela va faciliter les rapports avec ces centres, l'ajustement organisationnel et donc cela va faciliter l'échange et la création de connaissances. Lorsque la rencontre physique n'est pas possible, le Ba virtuel prend alors toute sa signification. Les personnes qui ne peuvent pas se rencontrer physiquement, se rencontrent dans des cyberespaces ou Ba virtuels pour échanger des informations.

L'utilisation d'Internet est un moyen efficace de partager des informations dans un Ba virtuel, les entreprises interrogées l'utilisent pour se procurer des informations sur les produits et les techniques qui leur permettraient d'améliorer leurs technologies ou produits. Finalement, il reste le Ba mental, qui est un lieu subjectif où les personnes partagent des idées et des idéaux. Pour nos entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, ce Ba correspond à l'ensemble des connaissances qu'elles partagent sur ce sujet et à l'état d'esprit associé à ce partage. Par exemple, nous pouvons dire que les entreprises 4 et 5 partagent le même Ba mental lorsque les répondants affirment qu'il est important de bien connaître les propriétés des produits. Finalement, que ce soit dans le Ba physique, le Ba virtuel ou le Ba mental, les échanges sont facilités par la proximité organisationnelle, que ce soit selon la logique d'appartenance (les acteurs sont proches parce qu'ils appartiennent à un même espace, dans le sens secteur, groupe, entreprise) ou la logique de similitude (les acteurs qui se ressemblent sont dits proches car ils ont les mêmes références et un socle commun de connaissances), qui existe entre les personnes présentes à ces rencontres. Elle facilite l'échange et le partage des connaissances puisque ces personnes partagent déjà des connaissances et des intérêts communs.

Parallèlement à l'acquisition de connaissances, il faut considérer la création de nouvelles connaissances. Les nouvelles connaissances peuvent être créées en faisant de la recherche dans des laboratoires ou en combinant certaines connaissances entre elles. Ainsi, les entreprises de l'échantillon effectuent des recherches en laboratoire ou encore développent des idées à partir d'informations trouvées dans la littérature. Les entrevues ont permis de savoir s'il existait certaines connaissances spécifiques à la région. Seule l'Entreprise 3 a bien compris le sens de la question et a laissé entendre qu'il y a certaines connaissances particulières au Québec. En effet, au niveau des biotechnologies au Québec, il y a une masse critique de chercheurs très intéressante qui fait que l'entreprise n'a pas besoin d'importer de la main-d'œuvre. Cette masse critique est spécifique au Québec qui possède de nombreux chercheurs ainsi que de nombreux centres de recherches et un réseau académique très développé.

Ainsi sur l'acquisition et la création de nouvelles connaissances, il est possible de dire que, comme dans le modèle de Nonaka et Konno (1998) les entreprises interrogées

acquièrent et créent de nouvelles connaissances selon un modèle à la base duquel nous pouvons mettre les connaissances de base de l'entreprise, on peut ensuite y rajouter les connaissances que les entreprises acquièrent d'elles-mêmes dans la littérature ainsi que celles qu'elles acquièrent dans les différents réseaux auxquels elles participent - les conférences et autres rencontres auxquelles elles assistent mais aussi dans leurs travaux avec les universités. Une fois que ces différentes connaissances sont combinées ensemble et appropriées par l'entreprise, de la connaissance nouvelle est alors créée. Elle servira ensuite de base à un nouveau cycle de création de connaissances. C'est en effet, comme l'expliquent Nonaka et Konno (1998), une spirale de la connaissance grâce à laquelle la connaissance s'accroît et évolue sans cesse.

Il est possible, à cette étape de l'analyse, de faire une combinaison entre le modèle SECI et les différents Ba. Ainsi, pour les entreprises interrogées, la phase de socialisation se réalise lorsqu'elles échangent des connaissances avec d'autres personnes ou d'autres organisations. Il semble que les entreprises peuvent acquérir des connaissances de deux manières : l'une plus individuelle, que l'on peut qualifier de « théorique » et l'autre qui met les entreprises en relation avec d'autres personnes ou organisations qualifiée de « partagée ». Dans la manière « théorique », c'est plus les Ba virtuel et mental qui sont utilisés tandis que dans la manière « partagée », les Ba physique, mental et virtuel sont utilisés. Vu l'importance des universités pour les entreprises, aussi, il est important de voir que les liaisons entre les entreprises et le milieu universitaire se réalisent dans un Ba qu'il est possible de qualifier d'« académique ». Ce Ba « académique » représente donc un lieu d'échange entre les entreprises et le milieu académique. Dans ce Ba, il existe une proximité organisationnelle entre les individus. En effet, dans le milieu académique, les entreprises et les membres du milieu partagent des connaissances communes et des intérêts communs pour la recherche sur des sujets précis par exemple. Ainsi, le Ba « académique » présente à la fois un caractère physique - les relations entre les personnes se font dans un espace physique donné (un laboratoire, une salle de classe, une bibliothèque, un congrès...) - de même, il y a des échanges qui se font sur une dimension mentale. Les membres du milieu académique et les entreprises partagent des idées et des connaissances qui peuvent être d'ordre scientifique ou technique lors de leur recherche. Finalement, il y a aussi une dimension virtuelle dans ce Ba.

En effet, les relations entre les entreprises et le milieu académique peuvent aussi se faire de manière virtuelle en passant par les outils de communication tel que l'Internet.

De la même manière, les réseaux (réseaux industriels, réseaux politiques, réseaux économiques) sont importants pour les entreprises puisqu'ils facilitent les échanges de connaissances entre les personnes. Aussi sera qualifié de Ba « réticulaire » (ou « Ba de réseau ») tout ce qui a trait aux relations présentes entre les entreprises et leurs réseaux. Ce Ba « réticulaire » présente lui aussi les trois dimensions du Ba (physique, mental et virtuel). En effet, la dimension physique du Ba « réticulaire » correspond aux différents lieux physiques où s'opèrent les rencontres entre des personnes. Ainsi, les rencontres se tiendront par exemple une fois par mois dans les locaux d'une association, ou encore lors de congrès industriels où une proximité physique pourra rapprocher les différents participants. La dimension mentale correspond à l'ensemble des idées que partagent les différents participants de ces réseaux, ces idées et connaissances étant plus d'ordre industriel, politique ou économique dépendamment de la nature du réseau ou de l'association. Finalement, la dimension virtuelle est relative aux moyens de communication utilisés pour mettre en contact les participants lorsque ceux-ci se trouvent dans des endroits géographiquement éloignés ou pour la transmission de documents.

La phase d'externalisation du modèle SECI s'opère elle aussi dans des Ba physique, mental et virtuel. Si la phase de socialisation est plus une relation entre les personnes, la phase d'externalisation est une relation entre les individus et le groupe auquel ils appartiennent. Aussi, lorsque les individus ont échangé dans des rencontres avec des individus d'autres groupes, ils vont par la suite rapporter les nouvelles connaissances acquises aux autres membres de leur groupe ou de leur entreprise. Le Ba physique sera, dans la phase d'externalisation, les locaux de l'entreprise ou la salle de réunion d'une association par exemple. Le Ba mental correspond ici aux idées et valeurs de l'entreprise ou du groupe et finalement le Ba virtuel sera plus représenté par des téléconférences par exemple où les personnes partageront les rapports de conférences. La phase d'externalisation est la continuation logique de la phase de socialisation puisque c'est à ce niveau là que les connaissances sont décrites aux autres membres du groupe ou de l'entreprise. Au niveau de la phase d'externalisation les Ba sont plus spécifiques à l'entreprise ou au groupe.

La phase suivante du modèle SECI est la phase de combinaison des connaissances. C'est lors de cette phase que les connaissances sont combinées à d'autres connaissances de l'entreprise. Il a été montré que les entreprises interrogées ont deux moyens d'acquérir des connaissances : par la « théorie » ou par le « partage ». La combinaison des connaissances va se faire elle aussi de deux manières. La première possibilité consiste en de la recherche et développement à partir des connaissances acquises. Les entreprises 2 et 4 font elles-mêmes de la recherche dans la littérature (acquisition de connaissances par la théorie) et développent ensuite dans leurs laboratoires les pistes prometteuses imaginées à partir des informations trouvées. Ainsi, ces entreprises combinent à la théorie leur propre connaissance. De plus, les entreprises interrogées possèdent toutes des laboratoires dans lesquels elles développent des produits et des technologies. Ces laboratoires peuvent être qualifiés de Ba « expérimentaux » dans lesquels se fait la phase de combinaison des connaissances.

Finalement, la dernière phase du modèle SECI est la phase d'intériorisation des nouvelles connaissances. Une fois que les entreprises ont développé des nouvelles connaissances ou des nouveaux produits, ceux-ci sont intégrés aux processus de l'entreprise. Ils sont intégrés à la fois physiquement et mentalement à l'entreprise qui modifie ses façons de faire.

Les différents Ba décrits ici sont des lieux qui rapprochent les membres des entreprises entre eux et avec les membres d'autres communautés. Il a été montré dans la partie sur les facteurs de localisation des entreprises que la proximité est un facteur important pour les entreprises, en particulier, la proximité des grandes villes et des sources de connaissances. En effet, les entreprises jugent très importante la collaboration avec les universités et les centres de recherche. Les entreprises souhaitent être proches des grandes villes puisque c'est dans les grandes villes qu'elles vont être en mesure de se procurer ce dont elles ont le plus besoin : les connaissances. C'est dans les villes que l'on retrouve les universités et leur lot de chercheurs mais aussi les centres de recherche. Le fait d'être proche des sources de connaissances va permettre aux entreprises de faciliter la création et l'exploitation des ressources et des compétences. En effet, la proximité facilite les échanges entre les personnes et ces échanges mènent à la création de nouvelles connaissances comme nous le montre le modèle SECI.

6.2.3 La protection des connaissances.

Une importante partie du processus de gestion des connaissances a été vue dans la partie précédente. En effet, l'acquisition et la création de nouvelles connaissances font partie intégrante du processus de gestion des connaissances et en sont la base. Dans cette section 6.2.3 sera expliquée la protection des connaissances. En effet, lorsqu'une connaissance devient une ressource stratégique, la protection de celle-ci permet de conserver l'avantage qu'elle procure à l'entreprise.

Le Tableau 6.15 reproduit les mesures de protection que les entreprises utilisent pour protéger leurs connaissances, leur propriété intellectuelle ou leurs savoir-faire.

Tableau 6.15 La protection des connaissances dans les entreprises interrogées

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Protection des connaissances		C'est sûr que confidentiellement, on ne peut pas se permettre de prendre des brevets. Pas de brevet parce qu'on ne tient pas à ébruiter ça, on a nos propres savoir-faire et nos propres techniques, mais on a pris des marques de commerce. De plus le processus de fabrication est long et pas facile ce qui demande beaucoup de connaissances et de savoir-faire donc ce n'est pas évident à copier.	on prend des brevets pour protéger l'innovation autant que possible de la façon la plus large possible		On ne peut pas breveter notre produit, parce qu'on ne veut rien dévoiler.

Dans la revue de littérature au chapitre 2, quatre procédés permettant la protection des ressources stratégiques ont été présentés. Parmi ces procédés, il y avait les protections légales, le secret (industriel et commercial), le contrôle des actifs complémentaires et l'avance technologique.

Les protections légales telles que les brevets ont été évoquées par trois des répondants. Ainsi l'Entreprise 2 tout comme l'Entreprise 5, ne veulent pas breveter leurs connaissances et savoir-faire car elles ne veulent pas que leur savoir soit diffusé et exploité par des concurrents. En effet, tel que vu dans la revue de littérature, les brevets ont des limites puisqu'ils contiennent la description complète et précise de ce qui est breveté. L'Entreprise 2 a préféré déposer ses marques de commerce. Seule l'Entreprise 3 possède des brevets qui lui

permettent de protéger ses innovations et ce, de la manière la plus large possible, c'est-à-dire en déposant des brevets dans divers pays où l'entreprise est susceptible de vendre ses produits ou sa technologie.

Le secret a été évoqué seulement avec l'Entreprise 2 qui a expliqué que son processus de fabrication étant très complexe et long, le secret n'était pas nécessaire et qu'elle ne craignait pas les fuites éventuelles puisque les employés actuels sont présents depuis les débuts de l'entreprise et sont des personnes fidèles à l'entreprise. Le sujet n'a pas été évoqué avec les autres entreprises.

Pour ce qui est du contrôle des actifs complémentaires, ceci n'a été évoqué directement par aucune des entreprises.

Finalement, même si l'avance technologique n'a pas été évoquée directement par les répondants, certaines des entreprises interrogées développent et améliorent sans cesse leur propre technologie. En effet, l'Entreprise 2 a développé sa propre technologie avec les moyens qu'elle possédait et souhaite continuer à agrandir son laboratoire, l'entreprise actuelle étant selon les propos de la dirigeante une « unité pilote » qui lui permet de faire des tests tout comme le marché québécois est pour elle un simple marché test. De plus, cette dirigeante est de nature autodidacte et elle part de la littérature, de ses connaissances et de ses observations pour développer technologies et produits. L'Entreprise 3 fonctionne de la même manière, elle développe et améliore elle-même sa propre technologie. De plus, elle part elle aussi de la littérature et développe ses idées à partir de l'information qu'elle trouve. Ce dernier point est en quelque sorte de la veille stratégique et techno-scientifique. En effet,

« On parle [...] de veille ou d'intelligence stratégique à partir du moment où une organisation (ou éventuellement un individu) met en œuvre des dispositifs efficaces afin de collecter, traiter et diffuser des informations pertinentes et fiables indispensables à la prise de décisions stratégiques pour renforcer sa compétitivité » p.7 (Revelli, 2000, p. 7)

Les entreprises 2, 3 et 4 sont dans cette dynamique. Par l'utilisation de la littérature, elles restent informées sur les sujets reliés à leur activité. La participation à des événements

tels que des conférences et des colloques et l'engagement dans des réseaux sont aussi des vecteurs leur permettant de se tenir informées de ce qui se passe dans le secteur.

Bien que les entreprises protègent d'une certaine manière leurs connaissances, cela ne les empêche pas de partager et diffuser les connaissances qui ne sont pas stratégiques. Les entreprises travaillent en collaboration avec des universités et des centres de recherche (Entreprise 3 et 4). De plus, la participation ou la seule présence à des événements et l'implication dans des réseaux montrent que les entreprises sont toutes ouvertes à partager et diffuser leurs connaissances. L'Entreprise 5 rajoute même qu'elle veut faire avancer la connaissance en s'alliant avec des universités.

6.2.4 Les différents Ba des entreprises : le partage des connaissances.

Dans cette section nous allons expliquer comment les entreprises partagent leurs connaissances. Nous allons ainsi voir au travers des Ba et des relations entre les entreprises, de quelle manière les connaissances sont exploitées, partagées. Il a été expliqué dans la revue de littérature ce à quoi correspond le Ba. Le Ba est un espace partagé qui permet l'échange et la diffusion de connaissances au travers des relations existantes entre les protagonistes. Il existe trois types de Ba, un Ba physique, un Ba virtuel et un Ba mental. Le concept de Ba est lié à la notion de proximité. En effet, le Ba physique correspond plus à une proximité de type géographique tandis que les Ba virtuel et mental se rapprochent plus de la notion de proximité organisationnelle. Dans cette partie, la description des différents Ba des entreprises interrogées sera présentée. Ainsi, chacune des entreprises interrogées partage des connaissances avec son environnement selon une certaine dynamique dans des Ba différents.

L'Entreprise 1 possède des savoir-faire spécifiques pour l'élaboration de ses produits. Ces savoir-faire ont été acquis et développés à l'origine par le fondateur de l'entreprise. Ce dernier les a acquis dans un Ba à la fois physique et mental. Nous faisons tout d'abord face ici à un Ba physique. En effet, le fondateur de l'Entreprise 1 rencontre les personnes de manière physique dans leur environnement. C'est lors de ces rencontres que les recettes sont

transmises. À ce moment là, le fondateur se trouve dans le même espace physique que son interlocuteur et ils se trouvent alors proche géographiquement. Il s'agit aussi ici d'un Ba mental. En effet, le fondateur et son interlocuteur partagent une même expérience et des idées communes quant aux bienfaits des plantes et aux produits de santé naturels. L'un comme l'autre partagent l'idée que ces produits vont aider les consommateurs à être en santé. Ils se rejoignent dans la dimension empirique de leur savoir sur les plantes et leurs vertus. Par la suite, le fondateur a transmis son savoir-faire à ses fils. Cette transmission s'est elle aussi faite dans des Ba physique et mental puisque le père et ses fils se sont trouvés dans des espaces géographiques qu'ils ont partagés et de plus les fils partagent les mêmes idées et expériences que leur père. Finalement, l'Entreprise 1 fait aujourd'hui appel à des consultants pour obtenir de nouvelles formules ou des informations quant aux besoins des consommateurs. Cet échange entre l'entreprise et les consultants peut se faire de plusieurs manières. Tout d'abord cet échange peut se faire dans un espace physique. De plus, il peut se faire de manière virtuel si le consultant ne se trouve pas proche physiquement. Finalement, l'entreprise et le consultant partagent un espace mental commun se rapportant à leur connaissance sur les produits, les plantes, mais aussi les besoins des consommateurs. Ainsi, en ce qui concerne l'Entreprise 1, nous avons affaire principalement à deux types de Ba, à savoir des Ba physiques et des Ba mentaux, le Ba virtuel étant peu présent dans l'univers de l'Entreprise 1. Il est à noter qu'au niveau physique, c'est vraiment le contact direct et les rencontres entre l'entreprise et ses partenaires qui définissent ce Ba et qu'au niveau mental ce sont les connaissances empiriques des plantes et de leurs vertus qui les rapprochent. Le Ba virtuel sert ici de soutien aux relations entre l'entreprise et ses partenaires pour la transmission d'information quand la proximité physique n'est pas possible. Plus haut dans cette recherche (section 6.2.2) nous avons qualifié deux types de Ba pour l'acquisition des connaissances dans les entreprises. Il est possible de dire que l'Entreprise 1 acquiert ses connaissances dans un Ba « réticulaire » essentiellement, celle-ci ne travaillant pas avec le milieu académique.

L'Entreprise 2 possède elle aussi des savoir-faire et des compétences qui sont stratégiques. Ces compétences et savoir-faire ont été développés par la fondatrice de l'entreprise qui, suite à une formation en technique des aliments, s'est spécialisée sur un

produit en particulier sur lequel elle a fait de nombreuses recherches et expériences. Ainsi, pour l'acquisition de son savoir-faire, la fondatrice s'est retrouvée dans des Ba des trois ordres, physique, mental et virtuel. En effet, c'est tout d'abord dans l'espace physique qu'est l'université que la fondatrice a pu recevoir et partager des connaissances sur les aliments. De la même manière, cet échange s'est fait sur des idées et des expériences communes relatives aux aliments et aux technologies qui leur sont liées. Ainsi le partage s'est effectué dans un Ba mental fondé sur la connaissance technique des aliments. De plus, la fondatrice a souhaité poursuivre ses recherches sur un aliment spécifique et elle s'est tournée vers toutes les sources d'information disponibles. Cette personne a expliqué que l'utilisation d'Internet était très importante pour elle afin d'accéder à de nombreuses informations et bases de données relatives à son aliment. Ainsi, la fondatrice est allée chercher des informations dans un Ba virtuel, qu'elle continue d'utiliser puisqu'elle est toujours à la recherche d'informations pour développer et améliorer son produit. Finalement, la fondatrice a transmis à ses employés ses connaissances quant à la production et aux techniques utilisées pour la fabrication du produit. Ce transfert de connaissance s'est fait par l'apprentissage et la reproduction des techniques. En effet, les compétences et savoir-faire de la fondatrice sont plus de type tacites et elle les a enseignés à ses employés en leur montrant sa manière de faire. La fondatrice et ses employés se rejoignent dans un Ba mental au niveau des techniques relatives aux aliments et à la production du produit de l'Entreprise 2. L'Entreprise 2 pénètre donc dans des Ba des trois ordres pour la production de son produit et le développement de son savoir-faire, elle fait ainsi appel aux deux types de proximité, à la fois géographique et organisationnelle avec son environnement. Bien que l'Entreprise 2 travaille dans une dynamique individuelle, la fondatrice fait toutefois appel au milieu académique pour se procurer les connaissances et éventuellement des ressources technologiques dont elle peut avoir besoin. Par contre, cette entreprise n'entretient pas de relation avec des réseaux (industriels, politiques, économiques...). Ainsi, l'Entreprise 2 baigne plutôt dans un Ba « académique ».

L'Entreprise 3 est elle aussi détentrice de savoir-faire spécifiques. En effet, l'activité de cette entreprise a débuté suite aux travaux réalisés par le fondateur lors de sa formation universitaire, lesquels ont par la suite été développés et ont permis la création d'une technologie propre à l'entreprise. Cette entreprise est très similaire à l'Entreprise 2 pour ce

qui est de l'acquisition de connaissances. Ainsi, comme pour l'Entreprise 2, l'Entreprise 3 a acquis et partagé ses connaissances dans un Ba physique et mental qu'est l'université. L'Entreprise 3 est donc très active dans le Ba « académique ». Par la suite, l'Entreprise 3 a poursuivi l'acquisition de connaissances par de nombreuses recherches notamment à l'aide des informations disponibles sur l'Internet et donc dans un Ba virtuel qui a mis en relation l'entreprise avec des données provenant de partout dans le monde. Finalement, l'Entreprise 3 possède une particularité. En effet, cette entreprise possède un centre de production dans la région du Saguenay et un centre de recherche et d'administration dans la région de Montréal. Le centre de production se trouve au Saguenay pour des raisons personnelles mais aussi parce que c'est là que l'entreprise se procure sa matière première principale. Ainsi, le centre de production se trouve géographiquement proche des fournisseurs avec qui l'entreprise partage un Ba physique mais aussi mental dans le sens où l'Entreprise 3 traite une externalité de ses fournisseurs qui est source de pollution. Ainsi, l'Entreprise 3 et ses fournisseurs partagent la même idée relative à la protection de l'environnement par le traitement des « déchets ». Le centre administratif et de recherche de l'entreprise qui se situe dans la région de Montréal permet pour sa part à l'entreprise d'être proche d'un centre de recherche où l'entreprise a la possibilité de partager des connaissances dans un Ba physique et mental avec les personnes de son environnement. L'Entreprise 3 réalise donc des échanges dans les 3 types de Ba dépendamment de ce qui est recherché. Tous ces échanges et ces Ba permettent à l'entreprise de continuer à se développer et développer ses savoir-faire et ses technologies. De plus, l'Entreprise 3 est en relation avec plusieurs réseaux donc elle évolue à la fois dans le Ba « académique » et dans le Ba « réticulaire ».

L'Entreprise 4 est elle aussi particulière. En effet, il s'agit d'une coopérative d'envergure qui possède plusieurs usines à travers le Québec et le Canada. La taille de l'entreprise nécessite une instrumentation des relations entre les différentes unités. Ces relations se font, entre autres, à l'aide d'outils de communication comme l'Internet ou encore le téléphone ou le fax. Ainsi, il existe à l'intérieur même de l'entreprise un Ba virtuel. Cette entreprise entretient des relations serrées avec ses membres (de tous les niveaux) à qui elle permet de développer la qualité de leurs produits. Ce souci de qualité est partagé par l'Entreprise 4 et ses membres et il permet leur réunion dans un Ba mental. Le répondant de

l'Entreprise 4 a parlé de l'importance pour l'entreprise d'avoir accès à des sources d'informations par le biais de revues spécialisées dans leur domaine. Aussi, là où les entreprises 2 et 3 utilisent l'Internet, l'Entreprise 4 fait plus appel à des moyens de communications plus traditionnels comme les services postaux ou encore les fax. Toutefois, l'Internet est aussi utilisé à cet égard. Finalement, l'Entreprise 4 est très présente dans les différents réseaux de l'industrie puisque ces dirigeants prennent part à des groupements de producteurs – transformateurs et à de nombreuses associations du secteur. À l'intérieur de ses réseaux se font des échanges dans un Ba mental où l'ensemble des membres partagent des idées communes, ces échanges pouvant être réalisés dans un Ba physique lorsque les membres se retrouvent physiquement pour différentes rencontres mais aussi dans un Ba virtuel quand les personnes se trouvent physiquement éloignées. Enfin, au niveau des ressources, l'Entreprise 4 se localise dans des lieux permettant un accès facile aux matières premières qui pour des raisons sanitaires doivent rapidement passer du producteur au transformateur, il y a donc une proximité géographique entre l'entreprise et les fournisseurs et donc ils partagent un Ba physique qui correspond au territoire sur lequel ils sont situés. L'Entreprise 4, qui est une grande entreprise, réalise des échanges notamment dans des Ba mentaux et virtuels avec son environnement, le Ba physique n'étant toutefois pas négligeable mais plus complexe du fait de la taille de l'entreprise. L'Entreprise 4 est relativement peu en liaison avec le milieu académique toutefois, il arrive qu'elle collabore à certains projets. Aussi nous pouvons dire qu'essentiellement, l'Entreprise 4 évolue dans le Ba « réticulaire » et de façon moindre (et indirecte) dans le Ba académique.

L'Entreprise 5 pour sa part entretient des liaisons avec les universités ce qui lui permet de partager ses connaissances et ses savoir-faire mais aussi de capter des connaissances. Aussi, comme pour les entreprises 2 et 3, cette liaison avec les universités permet des échanges dans des Ba physique et mental ainsi que dans le Ba « académique ». L'Entreprise 5 compte aussi beaucoup sur les réseaux et sur ses relations avec les entreprises qui se trouvent dans son secteur. Le Ba « réticulaire » sera donc important pour cette entreprise. En effet, l'Entreprise 5 se trouve sur le site de la Technopôle de Laval, ce qui lui permet d'avoir accès à un tissu industriel important. Les différentes entreprises présentes sur le site se retrouvent donc dans un Ba physique. Ainsi, le répondant de l'Entreprise 5 a expliqué que leur locaux

sont situés dans un bâtiment qu'ils partagent avec d'autres entreprises, ce qui permet au personnel des différentes entreprises de se rencontrer et de pouvoir échanger sur différents sujets et ainsi d'acquérir des connaissances. L'Entreprise 5 évolue donc essentiellement dans des Ba physiques et mentaux qui lui permettent d'échanger des connaissances avec les acteurs de son environnement.

Pour conclure sur les Ba des différentes entreprises, les entreprises 2, 3 et 5 sont très présentes dans le Ba qualifié d'« académique » qui leur procure des ressources très importantes pour leur développement. Les entreprises 1, 3 et 4 évoluent dans le Ba « réticulaire » accordant beaucoup d'importance aux relations qu'elles entretiennent avec les différents réseaux. Pour ce qui est des Ba physiques, les entreprises interrogées partagent différents univers physiques selon les relations qu'elles recherchent. Aussi, comme vu plus haut, les relations avec les universités et les réseaux sont très importantes pour les entreprises et nous pouvons donc parler d'un Ba « académique » et d'un Ba « réticulaire » dans lesquels sont réalisés un grand nombre d'échanges entre les entreprises et leur environnement.

6.2.5 Synthèse sur le processus de gestion des connaissances

Les différentes étapes du processus de gestion des connaissances dans les entreprises ont été présentées. Le Tableau 6.16 constitue une synthèse de ce que rapportent les répondants sur l'ensemble du processus.

Tableau 6.16 Le processus de gestion des connaissances dans les entreprises interrogées

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Acquisition des connaissances	Par l'entremise de consultants et de réseaux	Consultation de la littérature disponible dans les universités et sur internet, et recherche dans le laboratoire de l'entreprise	Consultation de la littérature et recherche en laboratoire. Utilisation des réseaux	Utilisation des réseaux et recherche dans les laboratoires de l'entreprise	Utilisation des réseaux et recherche en laboratoire
Exploitation des connaissances	Exploitation à l'origine des recettes transmises de génération en génération. Fait appel à des consultants qui aiguillent l'entreprise sur les produits en demande par les consommateurs	Personne autodidacte, prend dans la littérature ce qui l'intéresse et développe à partir de ça	Utilise la littérature et on la développe	Exploitation de la littérature et des réseaux pour être à jour sur les nouveautés. La bonne connaissance des fonctionnalités des produits permet de les développer et de les améliorer	Développement de produits à partir des connaissances sur les propriétés des grains utilisés
Protection des connaissances		Pas de brevet parce qu'on ne tient pas à ébruiter ça, on a nos propres savoir-faire et nos propres techniques, mais on a pris des marques de commerce. De plus le processus de fabrication est long et pas facile ce qui demande beaucoup de connaissances et de savoir-faire donc ce n'est pas évident à copier.	on prend des brevets pour protéger l'innovation autant que possible de la façon la plus large possible.		On ne peut pas breveter notre produit, parce qu'on ne veut rien dévoiler.
Diffusion / partage des connaissances	Informations diffusées aux consommateurs par l'entremise de l'étiquette des produits qui éduque les consommateurs. Le fondateur de l'entreprise a transmis une partie de ses connaissances notamment pour la récolte des plantes	La fondatrice de l'entreprise a écrit un livre qui est diffusé en français et en anglais et qui explique les vertus du produit de même que son histoire. Ce livre est un moyen de diffusion des connaissances.	L'entreprise travaille avec des centres de recherche et des universités, il y a donc un partage de connaissances	L'entreprise collabore à des travaux de recherche avec des universités notamment Weston en Ontario, mais aussi avec l'Université Laval. L'entreprise fait aussi de la recherche en collaboration avec le CRDA	L'entreprise désire s'affilier avec des universités pour essayer de faire avancer la recherche
Création de connaissances	recherche dans le laboratoire de l'entreprise	recherche dans le laboratoire de l'entreprise	recherche en laboratoire	recherche dans le laboratoire de l'entreprise	recherche dans le laboratoire de l'entreprise

Le Tableau 6.16 résume ce qui a été décrit dans la présente section. Les connaissances sont des ressources importantes voire stratégiques pour les entreprises interrogées. Il est donc important pour celles-ci de gérer les connaissances de manière efficace. Ainsi les entreprises acquièrent des connaissances, les exploitent et les développent pour pouvoir en créer de nouvelles qui deviendront éventuellement stratégiques pour l'entreprise. Toutefois, les entreprises interrogées, bien qu'ayant des processus de gestion des connaissances similaires, présentent des différences. En effet, pour commencer, les connaissances de base sont différentes pour chaque entreprise. Par la suite, il a été montré qu'il existe plusieurs moyens pour ces entreprises d'acquérir des nouvelles connaissances que ce soit par la recherche ou par le partage de connaissances avec des personnes extérieures dans des Ba soit « académique » soit « réticulaire ». Ensuite, il a été constaté que les cinq entreprises interrogées possèdent des laboratoires dans lesquels elles effectuent des travaux de recherche et de développement pour développer ou améliorer des produits ou des technologies et créer de nouvelles connaissances. Finalement, chaque entreprise a sa façon de protéger ses

connaissances que ce soit de manière « légale » ou simplement en tenant secret les informations stratégiques.

L'objectif était de savoir si les connaissances des entreprises du secteur sont spécifiques au territoire. Du fait de la méthode choisie (approche du point de vue de l'entreprise individuelle), il n'est pas possible de dire que les connaissances sont spécifiques au territoire mais par contre elles sont en partie spécifiques aux entreprises. Toutefois, il est à noter que le territoire offre un important potentiel pour la création de connaissances avec ses nombreux centres de recherche et universités avec lesquels travaillent les entreprises interrogées. Le territoire est donc propice à la création de nouvelles connaissances. De plus, il est important de noter que le rapport entre les entreprises est propice à la construction de connaissances communes à l'entreprise et au territoire. En effet, dans l'échantillon, deux entreprises (entreprises 2 et 3) utilisent le territoire comme marché test pour leur activité futur, ainsi le territoire permet ici de créer une connaissance particulière en ce qui concerne le marché pour les produits de ces entreprises.

6.3 Synthèse des observations et analyses.

Pour conclure, il est proposé dans cette section une synthèse des réponses aux sous-questions de recherche qui nous permettra de répondre à la question de recherche principale de ce travail cherchant à comprendre pourquoi et comment les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels s'ancrent au Québec.

La première interrogation cherchait à savoir quelles sont les ressources et les compétences distinctives des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels. Il a été montré qu'au niveau des ressources financières, les entreprises interrogées (les PME et les TPE) ont du mal à trouver du financement mais qu'une fois qu'elles en trouvent celui-ci devient une ressource stratégique. Ceci n'est pas une caractéristique unique au secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de

santé naturels. En effet, c'est un problème qui est récurrent pour d'autres secteurs comme le secteur des biotechnologies par exemple (BIOQuébec, 2006).

Par la suite les ressources intellectuelles des entreprises interrogées ont été analysées. Les connaissances des entreprises sont stratégiques pour celles-ci et le processus de gestion des connaissances des entreprises interrogées a donc été étudié. Cette analyse a permis de constater que les différentes entreprises suivent plus ou moins le même modèle dans le sens qu'elles développent leurs connaissances de base en les combinant à des connaissances qu'elles peuvent acquérir « dans la théorie » ou en échangeant avec d'autres individus ou groupement d'individus. Ainsi les entreprises créent des nouvelles connaissances qu'elles vont par la suite protéger de différentes manières afin de conserver un avantage concurrentiel. Le partage des connaissances se faisant essentiellement dans des Ba qualifiés « d'académique » et de « réticulaire ». La combinaison des connaissances acquises avec les connaissances de l'entreprise se faisant pour sa part plus dans les laboratoires et les locaux des entreprises. Cette compétence dans la gestion des connaissances n'est pas non plus spécifique aux entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, toutefois elle est essentielle pour les entreprises puisqu'elle leur permet de maintenir le niveau de leur connaissance.

Outre la gestion des connaissances, les savoir-faire sont très importants pour les entreprises interrogées. En effet, ces savoir-faire sont stratégiques pour les entreprises puisqu'elles les ont développés elles-mêmes et sont donc les seules à les posséder. Ces savoir-faire sont spécifiques non pas au secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, mais aux entreprises interrogées. À ces savoir-faire s'ajoutent l'expertise existant dans les entreprises et les expériences de leurs fondateurs qui sont eux aussi spécifiques à chaque entreprise.

Pour ce qui est des ressources matérielles, les technologies sont développées directement par les entreprises interrogées. Pour ce qui est des matières premières utilisées par les entreprises, il s'agit surtout de ressources naturelles disponibles au Québec qui ne sont pas utilisées seulement dans l'industrie étudiée mais aussi par des industries telles que l'industrie alimentaire ou l'industrie pharmaceutique.

Ainsi pour ce qui est des ressources et compétences, le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels possèdent des compétences distinctives par rapport à d'autres secteurs, notamment au niveau des savoir-faire et des capacités de développement des aliments.

La deuxième question posait la question : en quoi les ressources et compétences des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels sont-elles territoriales ?

Il a été montré que le Québec possède une capacité de recherche importante de même qu'un bassin universitaire important. Les connaissances sont stratégiques pour les entreprises interrogées et, il est donc important, pour elles, de continuer de les développer. Au niveau de la création de connaissances, il est possible de dire que le territoire québécois est propice à la création de connaissances puisqu'il regorge d'une masse intéressante de chercheurs étant donné l'importance de ses centres de recherche et de ses universités. De plus le travail conjoint entre les entreprises et les milieux de la recherche augmente encore ce potentiel de création de connaissances. Toutes les entreprises interrogées ont des laboratoires de recherche ou travaillent en collaboration avec des centres de recherche ou des universités. Toutefois, il n'est pas possible d'affirmer que les connaissances sont spécifiques au territoire, les entreprises n'ayant pas été en mesure de montrer cette spécificité. D'ailleurs, les entreprises acquérant des connaissances de différentes manières, celles-ci ne proviennent pas forcément du territoire, la littérature mais aussi la dimension virtuelle des Ba permettent par exemple aux entreprises d'accéder à des connaissances pouvant provenir de n'importe où.

Au niveau du personnel, le territoire est en mesure de fournir des personnes qualifiées, les entreprises interrogées ne voyant pas d'obstacle majeur à ce niveau là pour le recrutement de leur personnel.

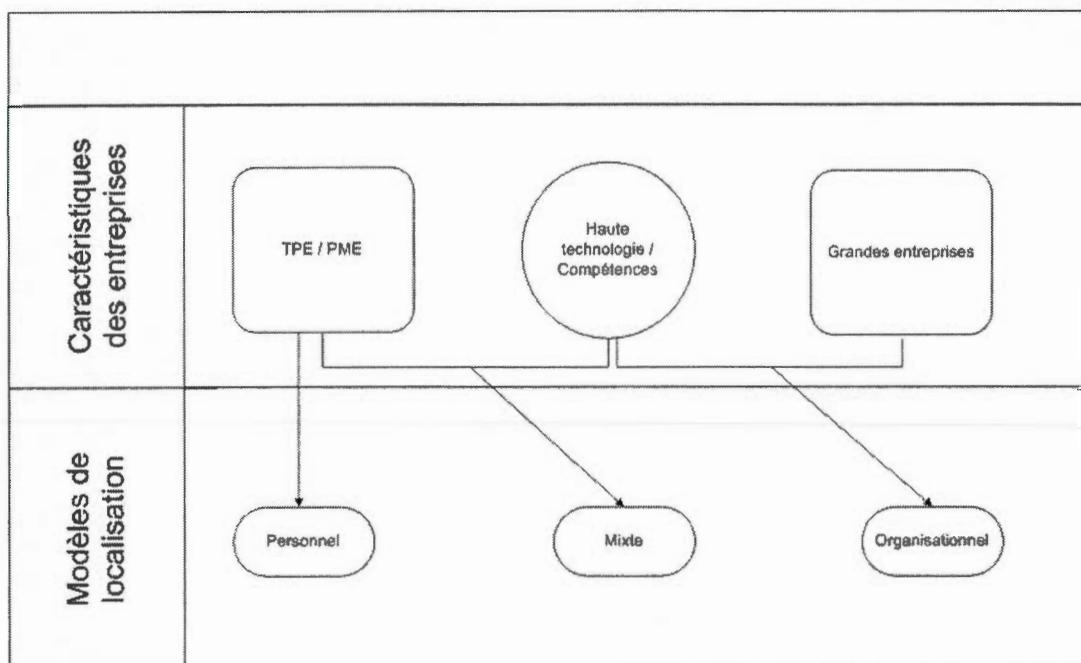
Finalement, au niveau des ressources matérielles, le Québec regorgeant de nombreuses ressources naturelles, les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels sont en mesure de se procurer sur place les ressources nécessaires mais vont aussi en chercher quelques unes à l'étranger.

Pour ce qui est de la territorialité des ressources et des compétences, le Québec possède un important potentiel d'innovation ce qui est un point important pour un secteur émergent. Par contre, bien que les ressources naturelles soient très présentes sur le territoire, les ressources des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels ne semblent pas stratégiquement territoriales. Que ce soit au niveau des ressources ou des connaissances, il n'est pas possible de considérer que le territoire québécois soit supérieur à d'autres territoires. En effet, même si le territoire québécois est propice à la création de connaissances, il n'est pas correct d'en déduire qu'il est supérieur aux autres territoires à ce niveau là. Il est néanmoins important de noter qu'au niveau des ressources humaines qualifiées, en se fiant aux propos d'un répondant, le Québec aurait des ressources de meilleure qualité, ces propos devant être nuancés sur le plan de la culture et de la langue. De même, bien que le territoire québécois présente un fort potentiel au niveau de la formation universitaire, il n'est pas montré que ce potentiel est supérieur à celui d'un autre territoire.

Finalement, les entrevues ont permis de connaître les facteurs de localisation des entreprises qui ont de l'importance pour elles et donc les raisons de la localisation des entreprises au Québec. Ainsi, les entreprises interrogées se localisent en fonction des lieux où elles auront accès à plus de services. La proximité des grandes villes est d'une importance capitale pour toutes les entreprises. En effet, les grandes villes vont leur offrir des services importants mais aussi des infrastructures de recherches publiques ou privées. Ainsi, les grandes villes proposent des universités et des centres de recherche avec lesquelles les entreprises sont à même de travailler. De plus, dans les grandes villes, le tissu industriel est largement diversifié ce qui donne l'opportunité aux entreprises non seulement de prendre part à des réseaux mais aussi de rencontrer plus facilement les clients, les fournisseurs, les entreprises des industries connexes et des entreprises de services. Les grandes villes permettent aussi aux entreprises d'avoir accès à un bassin de main d'œuvre important et de bénéficier d'infrastructures de transport et de commercialisation qui vont faciliter leur activité. Bien que voulant être proches d'une grande ville, les entreprises interrogées souhaitent aussi un environnement de qualité, ce qui explique qu'elles ne soient pas situées directement dans une grande ville. Les raisons personnelles et culturelles sont aussi importantes mais cela dépend finalement des désirs des dirigeants pour les PME tandis que

pour la grande entreprise interrogée, cela n'a aucune influence sur le choix de localisation de cette dernière. Cela a permis de trouver trois modèles de choix de localisation des entreprises, le premier étant plus « personnel », le deuxième « organisationnel » et le dernier étant « mixte ». Les raisons de la localisation des entreprises reposent donc sur l'accès aux ressources et la proximité des grandes villes et ce qui distingue les entreprises, ce sont les intérêts auxquels les dirigeants donnent la priorité. Ainsi, dans le modèle « personnel » ce sont les intérêts personnels des dirigeants qui sont privilégiés pour la localisation des entreprises, dans le modèle « organisationnel » ce sont les intérêts et objectifs stratégiques de l'entreprise qui sont privilégiés et finalement dans le modèle « mixte », ce sont à la fois les intérêts personnels de dirigeants et les intérêts de l'entreprise qui sont conciliés. Le choix du modèle se faisant essentiellement en fonction de la taille de l'entreprise mais aussi de ses compétences ou de ses technologies. Ainsi, les TPE et les PME ne possédant pas de technologie hautement développées se localiseront suivant un modèle « personnel », les entreprises de petite taille mais possédant une haute technologie se localiseront suivant un modèle « mixte » et finalement les entreprises de grande taille qui possèdent des compétences importantes seront plus enclines à se localiser en fonction du modèle « organisationnel ». La Figure 6.2 résume la situation.

Figure 6.2 Les modèles de choix de localisation des entreprises en fonction de leurs caractéristiques.



Finalement, la dernière sous-question de recherche se rapportait à la proximité. La question était : en quoi la proximité facilite-t-elle l'exploitation et la construction de ressources et compétences stratégiques pour les entreprises québécoises ? Les entreprises interrogées comptent parmi leurs ressources stratégiques essentiellement des connaissances et des savoir-faire. Parmi les facteurs de localisation des entreprises qui sont ressortis de l'analyse, la proximité des grandes villes est très importante pour les entreprises, les grandes villes offrant aux entreprises l'accès à des ressources et à des connaissances. De plus, il a été montré que les entreprises interrogées agissent principalement dans deux types de Ba, le Ba « académique » et le Ba « réticulaire » afin de se procurer les ressources qui leur sont nécessaires. Elles réalisent de nombreux échanges au travers de divers Ba physiques, mentaux et virtuels. Finalement, dans la revue de littérature, il a été expliqué comment les Ba étaient fortement liés au processus de création de connaissances puisqu'ils permettent l'échange et la création de connaissances, mais aussi de ressources, et intègrent la notion de proximité. Ainsi, il est possible de dire que les diverses proximités entre les entreprises et leurs partenaires facilitent l'exploitation et la création de ressources et de compétences.

En définitive, en conclusion de cette partie, il est maintenant possible de répondre à la question principale de recherche : pourquoi et comment les entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels s'ancrent-elles au Québec ?

Trois modèles de choix de localisation des entreprises qui répondent aux intérêts privilégiés par les entreprises et leurs dirigeants ont été identifiés. Pour les entreprises interrogées, les ressources et compétences stratégiques consistaient surtout en leurs connaissances et savoir-faire. Aussi, il a été important de s'interroger sur le processus de gestion des connaissances des entreprises en approfondissant le processus d'acquisition de connaissances. Cela a permis de montrer que les entreprises interrogées réalisaient leurs divers échanges dans des Ba que nous avons qualifié d'« académique » et de « réticulaire », le premier regroupant tous les lieux d'échanges entre les entreprises et le milieu académique et le deuxième regroupant les lieux d'échanges entre les entreprises et les divers réseaux politiques, économiques, etc. de son environnement. A partir de l'élaboration de ces modèles de choix de localisation et de la définition des deux Ba, une matrice présentant les différents modèles d'ancrage territorial des entreprises peut être proposée. L'ancrage territorial correspondant à une combinaison entre les facteurs de localisation des entreprises (panier potentiel de ressources) et les milieux (Ba) où elles activent leurs ressources et dans lesquels les proximités facilitent l'échange. Le Tableau 6.17 présente donc les modèles d'ancrage des entreprises.

Tableau 6.17 Les modèles d'ancrage des entreprises étudiées

Modèles de choix de localisation \ Ba	Ba « Académique »	Ba « Réticulaire »
Personnel	Entreprise 2 Entreprise 5	Entreprise 1
Organisationnel		Entreprise 4
Mixte	Entreprise 3	

Ainsi, cinq modèles d'ancrage territorial des entreprises sont observés. L'Entreprise 1 qui est localisée en fonction des attentes personnelles des dirigeants s'ancore sur le territoire en fonction des lieux d'échanges qu'elle peut créer avec les différents réseaux (industriels, économiques, politiques) auxquels elle accède. Cette entreprise s'ancore dans une dynamique personnelle et dans un Ba réticulaire pouvant lui permettre de se procurer les ressources (connaissances, expériences, matériel...) dont elle a besoin. L'Entreprise 2 se localise aussi en fonction des désirs personnels des dirigeants mais aussi en fonction de l'accès qu'elle peut avoir à un Ba « académique » qui sera une source de connaissances pour l'entreprise. L'Entreprise 5 a, elle aussi, choisi sa localisation en fonction des raisons personnelles des dirigeants mais, par contre, elle agit à la fois dans le Ba « académique » et dans le Ba « réticulaire » pour accéder aux ressources qui lui sont nécessaires. L'Entreprise 4, qui est une grosse entreprise, ne s'est localisée qu'en fonction des besoins organisationnels pour les activités de l'entreprise (besoins en matières premières, en ressources humaines...) et elle se développe au travers des liens qu'elle entretient avec des réseaux d'innovation et industriels dans un Ba « réticulaire ». Finalement, l'Entreprise 3 qui possède une technologie avancée tout en étant une entreprise de petite taille a choisi un modèle de localisation mixte répondant

à la fois aux besoins des dirigeants et à ceux de l'entreprise, en se développant à la fois dans un Ba « académique » et un Ba « réticulaire ».

En conclusion, il n'est pas envisageable de proposer de modèle unique pour l'ancrage territorial des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels, mais une matrice qui permet de mettre en relation les choix de l'entreprise pour la localisation et les lieux privilégiés favorisant l'acquisition de ressources et de compétences pour ces entreprises. Ainsi, cinq modèles différents, propres aux spécificités et aux compétences clés de chaque entreprise, sont observés.

Les modèles d'ancrage des entreprises sont donc considérés ici comme une configuration de Ba intégrant les intérêts individuels de l'entrepreneur et/ou les objectifs organisationnels de l'entreprise dans un contexte favorisant les échanges et la création de connaissances stratégiques. Ainsi, les entreprises s'implantent et bâtissent les territoires où elles vont être en mesure d'interagir avec leur environnement dans des Ba notamment « académique » et « réticulaire » qui permettront le développement et l'exploitation des ressources nécessaires et surtout la création de connaissances.

CHAPITRE VII

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'identifier le(s) modèle(s) d'ancrage territorial des entreprises du secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels au Québec. À l'aide d'une analyse de type exploratoire, un ou plusieurs modèles peuvent émerger si l'on prend en compte la réponse aux différentes sous-questions de recherche relatives aux thèmes proposés dans la revue de littérature. En outre, dans la revue de littérature, l'approche basée sur les ressources, la gestion des connaissances et les théories relatives au territoire et à la proximité ont été explorées afin de construire un cadre théorique de compréhension des modèles d'ancrage. Les sous-questions de recherche proposées étaient les suivantes :

- Quelles sont les ressources et compétences distinctives des entreprises québécoises dans ce secteur ?
- En quoi ces ressources et compétences sont-elles territoriales ?
- Quelles sont les modalités de l'ancrage territorial des entreprises québécoises ?
- En quoi la proximité facilite-t-elle l'exploitation et la construction de ressources et compétences stratégiques pour les entreprises québécoises ?

En se basant essentiellement sur les idées énoncées par Barney (1991), sur l'avantage concurrentiel apporté par les ressources stratégiques de l'entreprise, les ressources des entreprises étudiées, qui résident essentiellement dans des connaissances et des savoir-faire spécifiques, ont été décrites. Aussi, pour poursuivre l'analyse, la théorie de la gestion des

connaissances et, plus particulièrement le modèle de création de connaissances proposé par Nonaka et Konno (1998), a servi à identifier les processus de création de ces savoir-faire et connaissances spécifiques. Le processus de gestion des connaissances des entreprises de l'échantillon et à travers l'étape de l'acquisition des connaissances, a pu faire ressortir deux Ba, ou selon Nonaka et Konno (1998), deux espaces partagés où émergent des relations, à savoir, un Ba « académique » et un Ba « réticulaire ». Le Ba « académique » est un espace partagé entre les entreprises et le milieu académique tandis que le Ba « réticulaire » est un espace partagé entre les entreprises et les différents réseaux industriels et d'innovation auxquels elles peuvent prendre part. Les Ba étant des espaces partagés entre les individus ou les groupes d'individus sur les plans physique, mental et virtuel, un rapprochement a été proposé entre ces concepts et les notions de proximité géographique et organisationnelle proposées par le courant de la Dynamique de Proximité et notamment dans les travaux de Gilly et Jung (2004) pour caractériser l'ancrage territorial des entreprises et de leurs processus de création de connaissances et de leurs savoir-faire spécifiques : le Ba physique intégrant la notion de proximité géographique et les Ba virtuel et mental celle de proximité organisationnelle. Les facteurs de localisation des entreprises ont été examinés. Nekka et Dokou (2004) ont proposé un certain nombre de facteurs expliquant le choix de localisation des entreprises. D'après les entrevues menées auprès des entreprises, les facteurs importants ont été classifiés et trois modèles différents de choix de localisation des entreprises ont été identifiés. En effet, il a été montré que les très petites entreprises et les petites et moyennes entreprises (TPE/PME) se localisaient essentiellement en fonction des intérêts des dirigeants, de manière à répondre à leurs besoins personnels, suivant un modèle qualifié de « personnel ». Les grandes entreprises, pour leur part, choisissent de se localiser en fonction des besoins organisationnels de l'entreprise (reliés à ses compétences distinctives). Ce modèle est nommé : « organisationnel ». Finalement, le dernier modèle trouvé est un mélange des deux premiers à savoir un modèle « mixte ». Selon ce modèle, les entreprises choisissent de se localiser de manière à répondre aux attentes organisationnelles de l'entreprise et individuelles de ses dirigeants. En plus de ces modèles, on note que les entreprises se localisent de manière à être proches des grandes villes où elles seront en mesure de se procurer des ressources et d'entrer en relation avec les sphères universitaires et académiques mais aussi avec un tissu industriel diversifié et donc des partenaires éventuels. Enfin, des

modèles d'ancrage territorial ont été proposés pour les entreprises, chacune ayant un modèle différent. Ces modèles ont été élaborés à partir du croisement entre les trois modèles de choix localisation et les deux Ba proposés.

Si des modèles de territorialisation ont déjà été proposés dans la littérature (Saives, 2002 ; Nekka et Dokou, 2004), la recherche propose d'approfondir la question de l'activation des ressources locales sous l'angle de la gestion des connaissances en croisant modèles de choix de localisation et lieux de l'interaction créatrice de connaissances selon le modèle de Nonaka et Konno (1998). Aussi la contribution de la recherche réside dans la proposition de caractériser les modèles d'ancrage territorial des entreprises comme des configurations de Ba(s) dans lesquels elles s'inscrivent et créent des connaissances.

Cette recherche présente toutefois des limites. Le secteur des aliments fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels est un secteur en émergence présentant un taux de croissance important. Les entreprises dans ce secteur sont nombreuses au Québec, cinq entreprises ont fait l'objet de cette étude compte tenu des moyens et du faible taux de réponse obtenu. Il serait intéressant de poursuivre la même étude sur un échantillon plus important pour détecter d'autres modèles d'ancrage, s'il en est et, approfondir leur caractérisation via de nouvelles caractéristiques (réseaux sociaux des entrepreneurs, caractérisation des modalités de constitution des réseaux du Ba « réticulaire », etc.). En effet, il existe une limite à l'appellation Ba « réticulaire » pour traduire l'idée du fonctionnement en réseaux industriels et d'innovation de certaines firmes en dehors des sphères académiques directes pour créer de la connaissance. Un raffinement de la caractérisation de ce Ba permettra d'affiner sa qualification.

Malgré les limites méthodologiques de la recherche, trois modèles d'ancrage ont pu être identifiés auprès des entreprises étudiées. Les modèles proposés sont néanmoins statiques. Reconduire cette même étude sur du long terme permettrait de faire ressortir une dynamique dans l'ancrage des entreprises ainsi qu'éventuellement la succession des modèles utilisés au cours des années.

L'étude a été réalisée auprès des représentants de cinq entreprises. Toutefois, il n'a été possible de rencontrer qu'une seule personne par entreprise, ce qui limite les points de vue et

exerce un biais relativement au modèle de choix de localisation « personnel » des entreprises. Afin de minimiser ce biais, une étude auprès de plusieurs représentants d'une entreprise serait nécessaire pour nuancer les points de vue. De la même manière, une étude auprès de personnes extérieures à l'entreprise, notamment auprès des villes où sont localisées les entreprises, pourrait permettre l'identification d'une dynamique locale de co-construction de ressources.

Finalement, l'étude comportait des entreprises de la région de Montréal et de l'Estrie. Une étude sur un territoire géographique plus étendu pourrait nuancer les résultats obtenus.

ANNEXES

ANNEXE A

Élaboration des définitions des différents termes relatifs au secteur des aliments
fonctionnels, nutraceutiques et produits de santé naturels.

Afin d'assurer la pertinence de nos définitions celles-ci ont été élaborées à partir de plusieurs définitions trouvées dans la littérature (Voir annexe 1). Nous avons réalisé une triangulation des informations de manière à ce que nos définitions soient le plus juste possible. Parmi les informations recueillies, nous avons notamment retenu les définitions officielles de Santé Canada (2004) parues dans le « Règlement sur le produits de santé naturels » ou encore des définitions de Santé Canada (1998) parues dans le document de politique « Produits nutraceutiques / aliments fonctionnels et les allégations relatives aux effets sur la santé liées aux aliments », ainsi que les définitions données par la revue Nutrition Business Journal³⁴ (2005) qui fournit de « *l'information stratégique pour la prise de décision dans l'industrie de la nutrition*³⁵ » ou encore les définitions de Statistiques Canada (2003).

Aliment traditionnel

Avant de parler des aliments fonctionnels et nutraceutiques, nous allons commencer par voir ce qu'est un aliment traditionnel de manière à pouvoir faire des comparaisons.

Selon Santé Canada (1998),

« Un aliment se définit comme tout article fabriqué, vendu ou présenté comme pouvant servir de nourriture ou de boisson à l'être humain. Inclut la gomme à mâcher ainsi que tout ingrédient pouvant être mélangé avec un aliment à quelque fin que ce soit ».

34 <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#E>

35 Nutrition Business Review, 2006, Traduction libre de « Strategic information for decision makers in the nutrition industry » paru sur la page web "New Hope Natural Media Online" disponible à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/> consultée le 10 février 2006

La définition donnée par l'Office Québécois de la Langue Française (2005) nous rappelle le caractère vital des aliments pour les êtres humains. Ainsi, la définition donnée dans le Grand Dictionnaire Terminologique est la suivante :

« Substance dont l'ingestion contribue à assurer les fonctions vitales d'un individu. Denrée comportant des nutriments, donc nourrissante, susceptible de satisfaire l'appétit, et acceptée dans la société considérée, donc coutumière. ».

Finalement, la définition d'un nutritionniste nous apporte des caractéristiques supplémentaires pour définir l'aliment traditionnel. Ainsi Craplet et Craplet-Meunier (1979)³⁶ définissent un aliment par ces trois propriétés principales, à savoir :

« Un aliment doit nourrir sans danger, c'est le caractère nourrissant, un aliment doit être désiré, c'est le caractère « appétant », un aliment doit avoir sa place dans les coutumes alimentaires, c'est le caractère coutumier ».

À partir de ces trois définitions, nous pouvons maintenant proposer notre propre définition. Ainsi,

Un **aliment traditionnel** est une substance à l'état brut ou transformée, nourrissante, ne présentant aucun danger, ingérée par les êtres vivants dans le but de se nourrir pour satisfaire un besoin vital. Cette substance a un caractère appétant du fait qu'elle est désirée, en plus de son caractère nourrissant. Finalement, l'aliment est accepté par la société et a sa place dans les habitudes alimentaires, ce qui lui confère un caractère coutumier.

³⁶ Craplet C., Craplet-Meunier J. (1979), "Dictionnaire des aliments et de la nutrition", Édition Le Hameau.

Nous pouvons maintenant comparer à l'aliment traditionnel, l'aliment fonctionnel.

Aliment fonctionnel

Commençons par définir l'aliment fonctionnel. Selon Santé Canada (1998),

« Un aliment fonctionnel est semblable en apparence aux aliments conventionnels. Il fait partie de l'alimentation normale et il procure des bienfaits physiologiques démontrés et/ou réduit le risque de maladie chronique au-delà des fonctions nutritionnelles de base³⁷. »

Le Nutrition Business Journal³⁸(2005) a lui aussi proposé une définition du « Functional Food ». Ainsi, selon le NBJ,

« Les aliments fonctionnels sont des aliments qui incluent « tout aliment modifié ou ingrédient alimentaire qui peut procurer un bénéfice pour la santé au-delà des nutriments traditionnels qu'il contient » (Clare Hasler, Ph.D., Université de l'Illinois). Le NBJ quantifie les aliments fonctionnels comme ceux contenant des ingrédients ajoutés ou ceux qui ont une concentration spécifique pour la santé ou les performances. Ceci inclus les céréales enrichies, les pains, les boissons pour sportif, les barres pour sportif, les snacks enrichis en vitamines, les aliments pour bébé, les repas préparés, etc. Le NBJ a adopté une définition plus large des aliments fonctionnels qui inclue tous les aliments ayant une allégation santé valide, des

37 http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/label-etiquet/nutrition/claims-reclam/nutra-funct_foods-nutra-fonct_aliment_f.html#2

38 <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#E>

ingrédients ajoutés pour le bénéfice de la santé, ou distribué ou perçu comme ayant un bénéfice pour la santé³⁹. »

Suite à cette définition, il nous paraît important d'ouvrir une parenthèse sur les allégations santé. Dépendamment des pays, certaines allégations sont autorisées comme par exemple « le calcium et la vitamine D et le lien avec l'ostéoporose⁴⁰ ». Pour de plus amples informations voir Annexe I.

Enfin, selon Statistique Canada⁴¹ (2003),

« Les aliments fonctionnels sont des composants alimentaires qui présentent des avantages physiologiques dépassant leurs fonctions nutritionnelles de base, ou réduisant les risques de maladies chroniques. Les tomates à teneur élevée en lycopène et les aliments auxquels on a ajouté des fibres solubles en sont des exemples. »

En définitive,

Un **aliment fonctionnel** est un aliment se consommant par voie orale qui s'insère dans l'alimentation normale. Il se présente sous forme d'aliment conventionnel, mais contient un ingrédient actif, présent naturellement ou rajouté, permettant d'améliorer les performances, la santé et/ou visant à prévenir ou réduire le risque de maladies. Les propriétés de l'aliment fonctionnel vont au-delà des attentes d'un simple aliment traditionnel. (On peut noter que parmi ces aliments certains affichent une allégation santé).

39 Traduction libre de « Foods that include "any modified food or food ingredients that may provide a health benefit beyond the traditional nutrients it contains" (Clare Hasler, Ph.D., University of Illinois). NBJ quantifies functional foods as those with added ingredients or that are concentrated specifically for health or performance purposes. They include enriched cereals, breads, sports drinks, sports bars, vitamin-enhanced snack foods, baby foods, prepared meals, etc. » disponible à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#J>

40 Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.8, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

41 <http://www.statcan.ca/Daily/Français/031006/q031006c.htm>

On voit donc, à l'aide de ces définitions, qu'un aliment fonctionnel, en plus de répondre au besoin vital qu'est l'alimentation, diffère d'un aliment traditionnel car il apporte plus que ce qu'on peut attendre de ce dernier à savoir l'amélioration de la santé ou de la condition physique par exemple.

Nutraceutique

Un aliment fonctionnel diffère d'un nutraceutique. Dans les définitions suivantes, nous allons définir un nutraceutique, afin de pouvoir comprendre en quoi cette différence est importante. Notons ici que ce terme relève de la contraction des termes nutrition et pharmaceutique. Remarquons qu'en France, le terme de nutraceutiques est très peu utilisé, on utilise à la place le terme d'aliment qui est la contraction des termes aliment et médicament. L'un comme l'autre font référence à la même chose.

Selon Santé Canada (1998),

« Un produit nutraceutique est fabriqué à partir d'aliments, mais vendu sous forme de pilules ou de poudres (potions) ou sous d'autres formes médicinales qui ne sont pas généralement associées à des aliments et il s'est avéré avoir un effet physiologique bénéfique ou assurer une protection contre les maladies chroniques ».

À nouveau nous nous référons au Nutrition Business Journal (2005) qui propose la définition suivante :

« Aliment ou partie d'un aliment qui offre des bénéfices médicaux ou des bénéfices pour la santé, incluant la prévention ou le traitement de maladies (Dr. Stephen DeFelice, Fondation pour l'innovation en médecine). Ces produits vont des nutriments isolés, des suppléments alimentaires et diététiques, aux aliments comprenant des organismes génétiquement modifiés, les aliments fonctionnels, les produits à base d'herbes et les aliments transformés comme les céréales, les soupes et les boissons. Le NBJ quantifie les nutraceutiques comme tous les aliments organiques ou naturels, tous les aliments fonctionnels, tous les suppléments diététiques, approximativement 62 % des aliments « lesser evil » et approximativement 8 % des aliments standards en marché.⁴² »

Cette définition est assez large et d'après celle-ci on peut considérer comme nutraceutiques un grand nombre de produits disponibles sur le marché.

La définition de Statistique Canada (2003) dans son « Enquête sur les aliments fonctionnels et nutraceutiques » nous apporte un aspect supplémentaire pour la définition. En effet, selon cette source,

« Les nutraceutiques sont des produits extraits ou purifiés à partir d'aliments et qui sont généralement vendus sous formes médicinales, comme des poudres, des comprimés, des capsules ou des gélules, non habituellement associées aux denrées alimentaires. Les nutraceutiques présentent des bienfaits physiologiques ou assurent une protection contre les maladies chroniques. Les produits extraits ou purifiés à partir d'une source marine, comme les algues, le goémon ou le varech, ou fabriqués à partir d'une matière végétale séchée, en poudre ou pressé, comme le ginseng, en sont des exemples. »

42 Traduction libre de « A food or part of a food that offers medical and/or health benefits including the prevention or treatment of disease" (Dr. Stephen DeFelice, Foundation for Innovation In Medicine). Products range from isolated nutrients, dietary supplements and diets to genetically engineered designer foods, functional foods, herbal products and processed foods such as cereal, soup and beverages. NBJ quantifies Nutraceuticals as all natural/organic foods, all functional foods, all dietary supplements, approximately 62% of lesser evil foods and approximately 8% of market standard foods. » disponible à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#L>

On peut ainsi conclure que

Les **nutraceutiques** sont des produits extraits ou purifiés à partir d'aliments. Ils se présentent sous forme galénique ou médicinale (pilule, gélule ou autres) et sont consommés par voie orale. Ils peuvent être pris en supplément, complément et/ou substitut de l'alimentation normale. Comme les aliments fonctionnels, ils contiennent un ingrédient actif permettant d'améliorer les performances, la santé et/ou visant à prévenir ou réduire le risque de maladie.

Le fort lien qui unit les nutraceutiques et les médicaments nous oblige maintenant à définir les médicaments.

Médicament

Il est important de ne pas confondre les nutraceutiques avec les médicaments ou encore les suppléments alimentaires. En effet, du fait qu'il est vendu sous forme galénique, un nutraceutique est facile à confondre avec un médicament. Ce qui diffère entre les deux c'est que le nutraceutique est d'origine alimentaire. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, le terme nutraceutique provient de la contraction de « nutrition » et « pharmaceutique ». Il existe donc un lien entre les nutraceutiques et les médicaments que nous allons essayer de faire ressortir en définissant les médicaments.

Selon Le Ministère de la justice du Canada (1985) dans la Loi sur les Aliments et les Drogues, la définition d'une drogue est la suivante :

« Sont compris parmi les drogues les substances ou mélanges de substances fabriqués, vendus ou présentés comme pouvant servir :

a) au diagnostic, au traitement, à l'atténuation ou à la prévention d'une maladie, d'un désordre, d'un état physique anormal ou de leurs symptômes, chez l'être humain ou les animaux;

b) à la restauration, à la correction ou à la modification des fonctions organiques chez l'être humain ou les animaux;

c) à la désinfection des locaux où des aliments sont gardés. »

En Europe, dans la Directive 65/65/CEE du Conseil⁴³, du 26 janvier 1965, un médicament est défini comme

« Toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales. Toute substance ou composition pouvant être administrée à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier des fonctions organiques chez l'homme ou l'animal est également considérée comme médicament. »

Enfin, selon le Petit Larousse (2005), un médicament est *« une substance ou préparation administrée en vue de traiter ou de prévenir une maladie, ou de restaurer, corriger, modifier des fonctions organiques »*

Les trois définitions précédentes nous permettent ainsi de définir

⁴³ http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_365L0065.html

Un **médicament** comme un produit d'origine chimique permettant de prévenir, traiter ou guérir des maladies. Son efficacité a été prouvée par une série de tests cliniques sur les animaux et les humains.

Le lien entre les nutraceutiques et les médicaments se fait tout d'abord sur la forme. En effet, les nutraceutiques sont commercialisés sous forme médicinale. Ensuite, les nutraceutiques tout comme certains médicaments permettent de prévenir ou réduire les risques de maladie.

Supplément/complément alimentaire

Les suppléments alimentaires peuvent eux aussi porter à confusion. En effet, ils se rapprochent des nutraceutiques et des aliments fonctionnels.

Selon Agriculture et Agroalimentaire Canada (1994), dans l'annexe II du « Dietary Supplement and Health Education Act of 1994 »

« Un supplément alimentaire :

Contient un ou plusieurs éléments nutritifs, herbes aromatiques, préparations d'herboristerie ou un concentré, un métabolite ou un constituant extrait des ingrédients précités.

Se présente sous la forme d'un supplément (c'est-à-dire comprimés, capsule ou poudre).

N'est pas présenté en tant qu'aliment ou en tant que seule composante d'un repas ou d'un régime.

Comprend un nouveau médicament ou une substance biologique similaire approuvé en vertu d'une loi antérieure ne faisant pas présentement l'objet d'une enquête ».

Santé Canada (1998) nous donne la définition des produits de santé complémentaires. Ainsi,

« Un produit de santé complémentaire peut se définir comme toute substance ou combinaison de substances, d'origine végétale, animale, ou autre source, qui contient des minéraux, des herbes, des substances végétales ou des acides aminés, et qui est consommée comme supplément alimentaire, ou encore pour aider à préserver ou à améliorer la santé ».

De plus, pour El Dahr (2003)⁴⁴, « *un supplément nutritionnel est un aliment vendu ou présenté en tant que complément d'un régime pauvre en calories ou en substances nutritives essentielles* ».

On peut donc dire qu'

Un **complément alimentaire** est un produit qui vient en plus de l'alimentation normale. Il répond à des attentes nutritionnelles particulières. Il peut être présenté sous forme « naturelle » ou sous forme galénique. Il comble un manque ou une carence dans l'alimentation. Il est constitué de produits naturels ou de produits chimiques par exemple des herbes ou des médicaments.

⁴⁴ El Dahr, H., (2003), "Le Marché des Alicaments : un Marché Spécifique", Institut agronomique Méditerranéen, Master 2003 disponible à l'adresse www.bns.fr/images/aliments.pdf consultée le 12 juillet 2005

Suite à cette définition, nous constatons que finalement ce que nous appelons un complément alimentaire est très proche à la fois des nutraceutiques et des aliments fonctionnels mais aussi des médicaments.

Produit de santé naturel

Finalement, il nous reste à définir les produits de santé naturels.

Selon Le Règlement sur les Produits de Santé Naturels (Santé Canada, 2004), un produit de santé naturel correspond à une

« Substance mentionnée à l'annexe 1 [du document], combinaison de substances dont tous les ingrédients médicinaux sont des substances mentionnées à l'annexe 1, remède homéopathique ou remède traditionnel, qui est fabriqué, vendu ou présenté comme pouvant servir :

Au diagnostic, au traitement, à l'atténuation ou à la prévention d'une maladie, d'un désordre, d'un état physique anormal, ou de leurs symptômes chez l'être humain;

À la restauration ou à la correction des fonctions organiques chez l'être humain;

À la modification des fonctions organiques chez l'être humain telle que la modification de ces fonctions de manière à maintenir ou promouvoir la santé.

La présente définition exclut les substances mentionnées à l'annexe 2 [du document], toute combinaison de substances qui contient une substance mentionnée à l'annexe 2 [du document] et tout remède homéopathique ou remède traditionnel qui est une substance mentionnée à l'annexe 2 [du document] ou qui contient l'une de ces substances. (natural health product) ».

L'Office Québécois de la Langue Française (2005) nous donne une définition plus simpliste, à savoir :

« Produit appartenant à une des catégories suivantes : préparations médicinales provenant d'herboristeries de Chine, d'Inde ou d'Amérique, préparations homéopathiques et suppléments de vitamines ou de minéraux ».

Comme autre définition, nous pouvons prendre celle paru dans le journal La Presse, dans un article de J. Côté⁴⁵, en 2002, pour qui

« Les produits de santé naturels sont définis comme étant une substance, une combinaison de substances présentes dans la nature ou des préparations énergisantes utilisées pour maintenir ou améliorer la santé ou pour traiter ou prévenir les maladies ou les états maladifs. »

Nous pouvons donc à présent définir par nous même les produits de santé naturels. Ainsi,

Les **produits de santé naturels** sont définis comme des produits fonctionnels (Aliment Fonctionnel, Nutraceutique, Produit Diététique, Produit Homéopathique) consommés par voie orale dont les composantes sont de sources naturelles (aucun ajout chimique dans le contenu du produit fini). Ils permettent d'améliorer les performances, la santé, et/ou visent à prévenir ou réduire le risque de maladie. Les tests cliniques effectués sur

⁴⁵ Côté, J. (2002), "Les alicaments : en attente d'un contrôle juridique", La Presse, 21 juillet, p. C2.

les humains ainsi que des preuves scientifiques permettent de confirmer ou d'infirmier l'efficacité ou l'innocuité du produit.

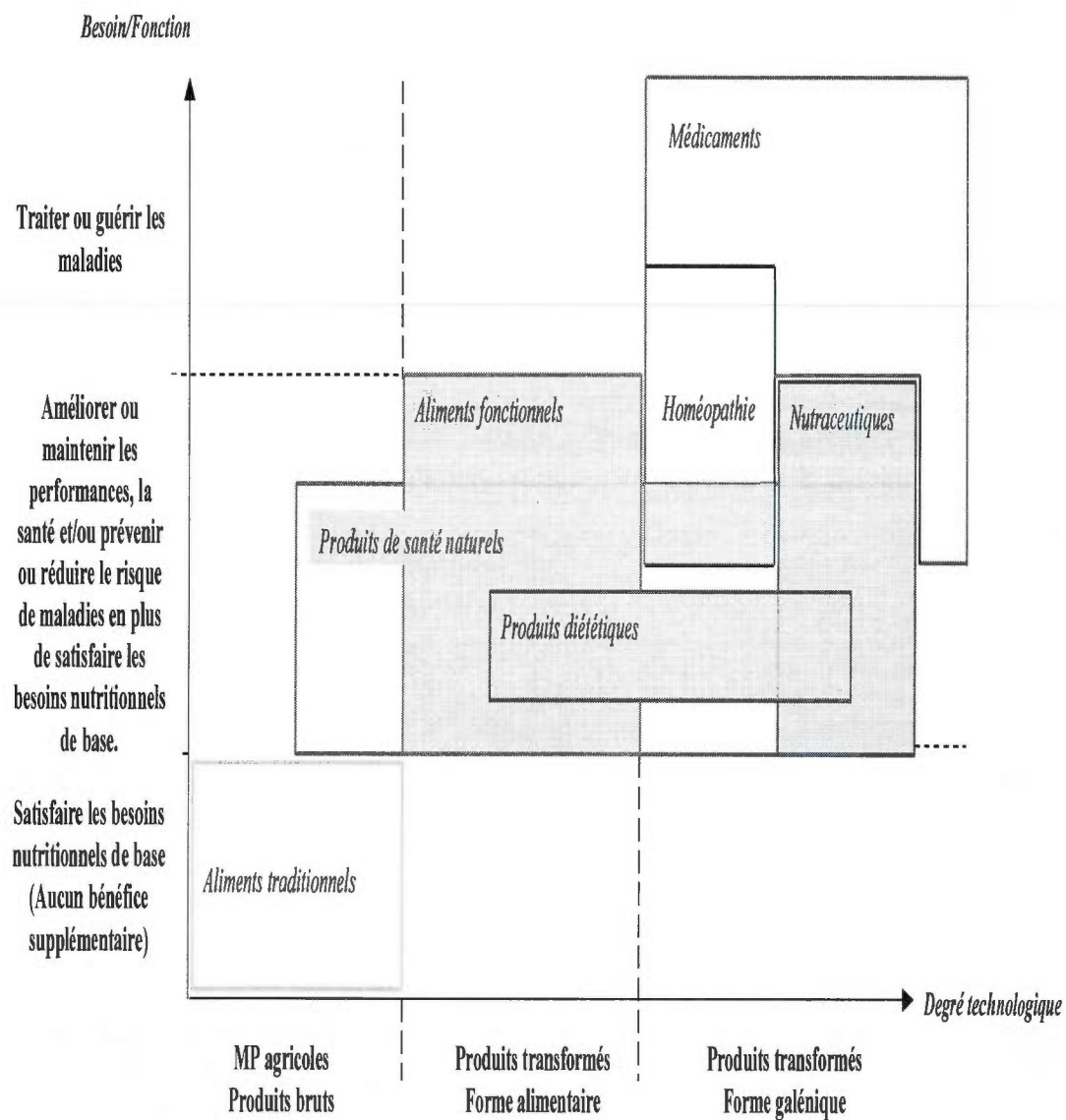
Conclusion sur les définitions

Les différents termes ainsi définis, nous pouvons maintenant proposer une cartographie des produits de santé que nous avons cités de manière à pouvoir les classer en fonction tout d'abord de leur nature et ensuite de leurs fonctions.

La cartographie ci-dessous a été adaptée de la cartographie existante élaborée par L. Demol en 2001. De plus, nous nous sommes servis des textes du Règlement sur les Produits de Santé Naturels de Santé Canada (2003) et d'un texte de Saives et Cloutier (2003).

Le secteur ayant évolué depuis 2001, nous avons décidé de reprendre cette cartographie et de la modifier en fonction des définitions qui ont été proposées.

Répartition stratégique des produits de l'alimentation



Sources : Demol L. (2001), Santé Canada (2003), Saives & Cloutier (2003)

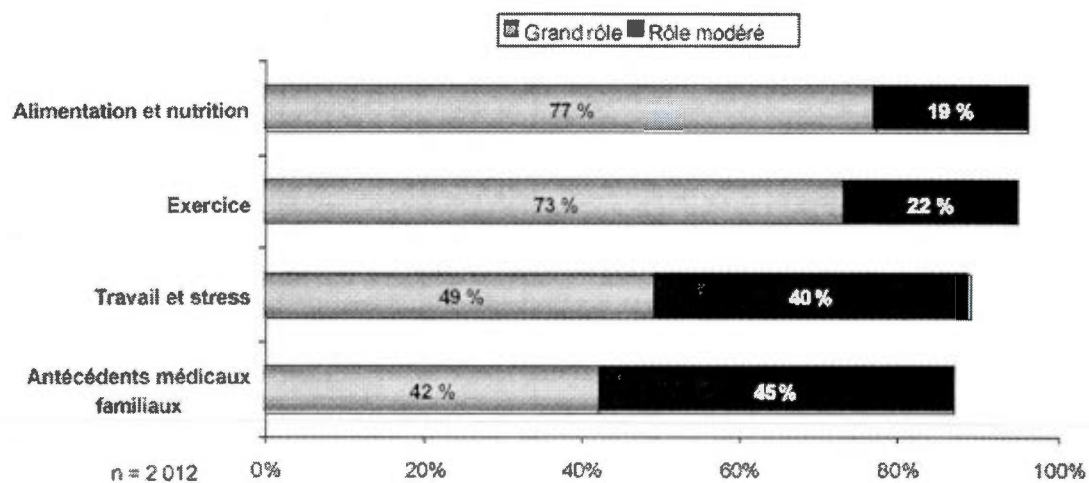
Cette cartographie montre bien la complexité des concepts qui s'entrecroisent et qui parfois peuvent être confondus du fait de leur fonction. Ainsi, au vue de cette complexité, il est facile de comprendre pourquoi il est si difficile de donner des chiffres précis sur le secteur. En effet, on a dit plus haut qu'au niveau canadien une définition officielle venait d'être élaborée pour certains des produits définis mais pas tous. Cela reflète tout à fait ce qui se passe au niveau international. À travers le monde, notamment à travers les pays industrialisés qui sont les principaux demandeurs pour les produits nutraceutiques, les aliments fonctionnels ou les produits de santé naturels, il n'existe pas d'entente sur la définition de ceux-ci. Cela pose un problème énorme pour la quantification du secteur mais aussi pour tout ce qui relève du commerce international. En effet, ce manque de définition est une énorme barrière pour le commerce de ces produits et peut entraîner des erreurs dans les échanges, juste pour des questions de définition. Il est aussi important de noter qu'au niveau de la législation, il y a de grandes différences entre les pays (voir annexe 1). Aussi, un produit autorisé au Canada, ne le sera pas forcément de l'autre côté de l'Atlantique.

Nous avons beaucoup parlé dans cette partie des liens entre les différents produits. Ces liens sont notamment en rapport avec la santé et l'alimentation. Nous allons parler dans la partie qui suit du phénomène des aliments fonctionnels et nutraceutiques.

ANNEXE B

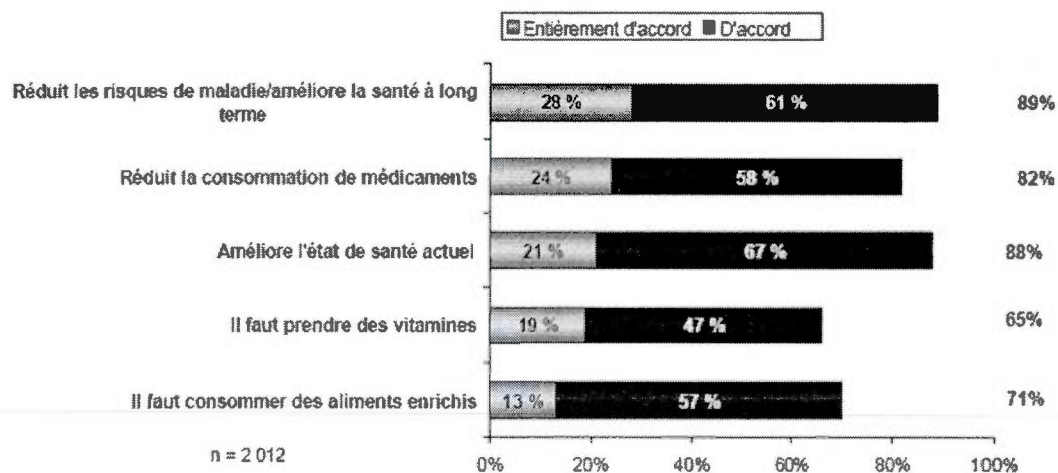
Extraits du rapport Decima Research Inc. pour Agriculture et Agroalimentaire Canada,
Demande de produits alimentaires bénéfiques pour la santé et le mieux-être, Rapport final,
juin 2004

Impact du mode de vie sur la santé



Source : Decima Research Inc. pour Agriculture et Agroalimentaire Canada, *Demande de produits alimentaires bénéfiques pour la santé et le mieux-être*, Rapport final, juin 2004.

Bienfaits liés aux aliments



Source : Decima Research Inc. pour Agriculture et Agroalimentaire Canada, *Demande de produits alimentaires bénéfiques pour la santé et le mieux-être*, Rapport final, juin 2004.

ANNEXE C

La législation (Canada et le reste du monde)

La réglementation concernant les aliments fonctionnels et les produits nutraceutiques est encore très nébuleuse à l'échelle planétaire. Il existe néanmoins déjà des réglementations qui ont cours au Japon. De même, plusieurs pays ont des règlements pour les allégations relatives à la santé sur les denrées alimentaires.

Le manque d'hétérogénéité des règlements actuels suscitent un grand nombre de questions aujourd'hui sur l'harmonisation internationale des normes concernant les aliments. Il existe à ce sujet une instance internationale chargée de la protection de la santé des consommateurs et de garantir des bonnes pratiques de commerce international des denrées alimentaires. Il s'agit du Codex Alimentarius créé en 1963 par l'organe pour l'alimentation et l'agriculture de l'Organisation des Nations Unies (FAO) et l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). La mission du Codex Alimentarius est de créer « des normes alimentaires, des lignes directrices et d'autres textes, tels que des Codes d'usages, dans le cadre du Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires⁴⁶ ».

En ce qui concerne les aliments fonctionnels et les nutraceutiques, le Codex Alimentarius n'apporte que peu de renseignement. Par contre, ce qui peut porter (ceci n'est pas une phrase ?) notre intérêt est le Codex Alimentarius sur l'étiquetage des denrées alimentaires⁴⁷ (révisé en 2001) dans la mesure où il contient les Directives Générales du Codex concernant les Allégations. Ainsi, dans cette partie qui a été élaborée en 1979 et révisée en 2001, il est dit concernant les allégations relatives à la santé, au paragraphe 3, que :

« 3. ALLÉGATIONS INTERDITES

⁴⁶ Codex Alimentarius, 2005, http://www.codexalimentarius.net/web/index_fr.jsp, consulté le 7 juillet.

⁴⁷ Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires, Commission du Codex Alimentarius, 2001, « Codex Alimentarius, Étiquetage des denrées alimentaires », Textes complets, révisé en 2001, disponible à l'adresse <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y2770F/y2770F00.pdf>, p. 27-28

Les allégations suivantes devraient être interdites:

[...]

3.4 Les allégations relatives à la valeur d'un aliment donné pour prévenir, soulager, traiter ou guérir une maladie, un trouble ou un état physiologique particulier, sauf:

a) si elles sont conformes aux dispositions de normes et directives Codex portant sur des aliments qui relèvent de la compétence du Comité sur les aliments diététiques ou de régime et respectent les principes généraux énoncés dans les présentes directives; ou

b) si, en l'absence d'une norme Codex ou d'une ligne directrice, elles sont autorisées par la législation du pays où l'aliment est distribué. »

Ainsi, suivant le Codex, c'est la législation du pays qui domine sur la législation internationale. Étant donné cette dominance de la législation nationale, nous allons maintenant pouvoir regarder de plus près ce qu'il en est de la législation concernant les aliments fonctionnels et les nutraceutiques mais aussi les allégations dans plusieurs pays ou régions du monde, à savoir, le Canada, les États-Unis, l'Europe et le Japon.

Le Canada

Il n'existe pour l'heure actuelle aucun texte sur les nutraceutiques et les aliments fonctionnels au Canada. Néanmoins, les lois et règlements qui peuvent nous aider à ce sujet sont la Loi sur les Aliments et les Drogues et le Règlement sur les Produits de Santé Naturels. La Loi sur les Aliments et les Drogues a été élaborée en 1953 par Santé Canada. Elle « *régit la fabrication, l'importation, la publicité et les conditions de vente de tous les aliments et des médicaments*⁴⁸ », de même, « *elle régit l'étiquetage et la publicité des aliments, ainsi que les allégations connexes, les normes alimentaires, et les normes de composition, l'enrichissement, les aliments diététiques, les additifs alimentaires, les risques chimiques et biologiques, les résidus de médicaments à usage vétérinaire, les matériaux d'emballage et les pesticides. [...] (Elle) vise à protéger le public contre les aliments, boissons et drogues falsifiés et leurs effets sur la santé*⁴⁹ ». Le Règlement sur les Produits de Santé Naturels est plus récent. En effet, c'est le 18 juin 2003 que La Gazette du Canada publiait le Règlement sur les Produits de Santé Naturels, lequel entrerait en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2004. Ce règlement « *impose des normes aux fabricants, aux distributeurs, aux importateurs, aux emballateurs et aux étiqueteurs de PSN. Il vise les substances dont la vente libre ne pose pas de danger.* » selon les propos de Diane Gorman, Sous-ministre adjointe, Direction générale des produits de santé et des aliments, Santé Canada et Phil Waddington, Directeur général, Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, recueillis sur le site Internet de la Direction des Produits de Santé Naturels⁵⁰.

48 Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.7, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

49 Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Allégations nutritionnelles au Canada, Guide d'introduction. », p.3. Disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/nutratic/pdf/rpt_f.pdf, consultée le 7 juillet 2005.

De plus, étant donné qu'il n'y a pas de définition officielle des aliments fonctionnels, cela laisse une zone d'ombre dans la réglementation et donc augmente la difficulté de la définition du secteur. En effet, « Santé Canada applique le cadre de la réglementation des aliments aux aliments fonctionnels et le cadre de la réglementation sur les médicaments aux produits nutraceutiques ⁵¹ ». Mais aussi, et c'est là que tout se complique, le Règlement sur les Produits de Santé Naturels prend en compte les nutraceutiques. En effet, selon l'analyse faite par Agriculture et Agroalimentaire Canada « *Jusqu'à la publication du Règlement sur les PSN, la définition ad hoc d'un produit nutraceutique au Canada était « un produit qui a été isolé ou purifié à partir d'aliments et qui est généralement vendu sous forme d'un médicament que l'on n'assimile pas généralement à un aliment. Il a été démontré que les produits nutraceutiques présentent des avantages physiologiques ou qu'ils protègent contre certaines maladies chroniques ». La catégorie des produits nutraceutiques est englobée dans le Règlement sur les PSN. »*

Ainsi donc, les produits nutraceutiques seraient compris à la fois dans la Loi sur les Aliments et les Drogues et dans le Règlement sur les Produits de Santé Naturels alors que les aliments fonctionnels, du fait qu'ils sont des aliments, seraient régis uniquement par la Loi sur les Aliments et les Drogues. Ces réglementations diverses rendent encore plus complexe la compréhension du secteur des aliments fonctionnels et nutraceutiques au Canada.

En ce qui concerne les allégations santé, celles-ci ne sont pas autorisées en vertu de l'article 3 de la Loi sur les Aliments et les Drogues. Néanmoins, par une manipulation des règlements, certaines allégations ont été autorisées pour le Canada. Il s'agit d'« *allégations sur la réduction du risque* » comme elles sont dénommées par Agriculture et Agroalimentaire

⁵⁰ Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2005, http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/nhp_regs_f.html, consulté le 7 juillet 2005

⁵¹ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.7, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

Canada (2004)⁵². En effet, il est clair que 5⁵³ allégations génériques⁵⁴ sont autorisées au Canada à savoir :

- le sodium et le potassium et le lien avec l'hypertension
- le calcium et la vitamine D et le lien avec l'ostéoporose
- les gras saturés et les acides gras trans et le lien avec les coronaropathies
- les fruits et légumes et le lien avec le cancer
- les alcools saccharosiques et le lien avec les caries dentaires

De plus, « *Santé Canada a laissé entendre qu'une sixième allégation santé générique, qui établirait un lien entre un régime riche en légumes, fruits et grains entiers et une diminution des risques de coronaropathies, est actuellement envisagée.* »⁵⁵.

Néanmoins, pour que de telles allégations puissent être autorisées, il est impératif que des preuves scientifiques soient présentées afin de confirmer les effets bénéfiques pour la santé des produits. Il faut donc pour les entreprises qui souhaitent obtenir une nouvelle allégation, que ces dernières préparent une demande d'approbation de l'allégation auprès de Santé Canada. En plus des preuves de l'efficacité du produit, il faut la preuve de l'innocuité de celui-ci. Une fois que l'entreprise a obtenu l'accord de Santé Canada sur les bienfaits de l'ingrédient, il faut encore qu'elle obtienne une exemption de la Loi sur les Aliments et les Drogues afin que cette allégation soit pleinement reconnue.

52 Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 2004, « Allégations nutritionnelles au Canada : Guide d'introduction », p. 7, disponible à l'adresse : http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/nutratic/pdf/rpt_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005

53 Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.8, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

54 Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 2004, « Allégations nutritionnelles au Canada : Guide d'introduction », disponible à l'adresse : http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/nutratic/pdf/rpt_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

55 Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 2004, « Allégations nutritionnelles au Canada : Guide d'introduction », p. 8, disponible à l'adresse : http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/nutratic/pdf/rpt_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005

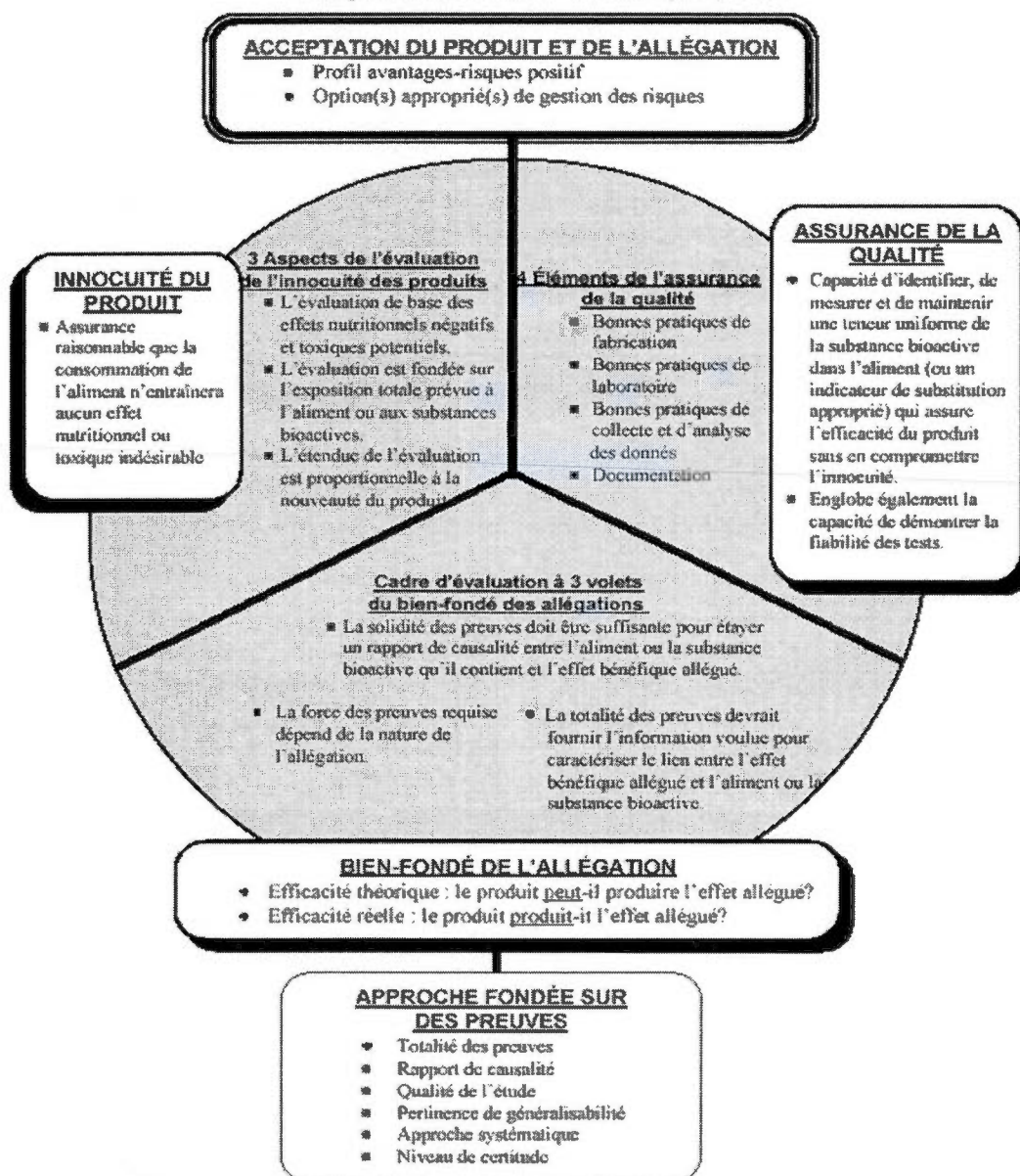
En ce qui concerne les preuves, le Bureau des sciences de la nutrition a proposé en juin 2000 un document de consultation sur les Normes de preuve pour l'évaluation des aliments visés par des allégations santé⁵⁶. Dans ce document, il est dit que 3 types de preuves sont exigées, à savoir :

- Les preuves de l'innocuité du produit
- Les preuves du bien fondé de l'allégation
- Les preuves de l'assurance de la qualité.

Dans la figure suivante, proposée dans le même texte, on retrouve plus d'explication quant aux attentes vis-à-vis de ces preuves.

⁵⁶ Bureau des sciences de la nutrition, 2000, « Normes de preuve pour l'évaluation des aliments visés par des allégations santé : Cadre proposé. », disponible à l'adresse <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/H43-53-34-2000F.pdf> consultée le 7 juillet 2005.

Figure 1
Normes de preuve pour l'évaluation des aliments visés par des
allégations santé : Cadre proposé



Source : Bureau des sciences de la nutrition, 2000, « Normes de preuve pour l'évaluation des aliments visés par des allégations santé : Cadre proposé », p. 8.

De la même manière, la Direction des produits de santé naturels propose aussi un document intitulé Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations pour les produits de santé naturels⁵⁷. Ainsi on retrouve dans ce document les informations nécessaires pour apporter la preuve que le produit, en plus d'être efficace pour la santé et donc de pouvoir espérer l'obtention d'une allégation, n'est pas dangereux pour les consommateurs.

En ce qui concerne l'évaluation de l'innocuité des produits de santé naturels, celle-ci *« pose tout un défi, puisque toutes les données sur l'innocuité et la toxicité ne sont généralement pas disponibles. Par conséquent, la DPSN [Direction des produits de santé naturels] acceptera un certain nombre de sources de preuve différentes à l'appui de l'innocuité, y compris des références traditionnelles, des rapports sur les réactions indésirables, des données cliniques et des données toxicologiques⁵⁸ »*. De plus, la Direction des produits de santé naturels propose quelques questions liées à l'innocuité des produits de santé naturels afin d'aider les fabricants à faire la preuve de l'innocuité des produits. On retrouve ces questions dans le tableau suivant :

⁵⁷ Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2002, « Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations sur les produits de santé naturels », disponible à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/soe_townhall_workbook_f.pdf consultée le 7 juillet 2005.

⁵⁸ Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2002, « Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations sur les produits de santé naturels », p. 8, disponible à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/soe_townhall_workbook_f.pdf consultée le 7 juillet 2005.

Tableau 3.1. Questions liées à l'innocuité des produits de santé naturels

<p>Questions précises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le produit ou l'ingrédient médicinal a-t-il des effets secondaires indésirables connus aux niveaux de dosage thérapeutique normaux? • Les données expérimentales connues ont-elles montré que le produit induit la toxicité chez les animaux? Le cas échéant, le produit a-t-il fait l'objet d'une utilisation clinique suffisamment longue pour établir le modèle de la fréquence des effets toxiques à long terme chez l'humain? • Le produit ou l'ingrédient médicinal a-t-il des interactions connues avec des médicaments? • L'utilisation du produit ou de l'ingrédient médicinal peut-elle masquer d'autres maux ou leur manifestation? • Le produit est-il utilisé pour traiter une maladie qui ne peut être autodiagnostiquée? • Le produit ou l'ingrédient médicinal présente-t-il des risques de toxicomanie, d'usage abusif ou de dépendance grave? • Le produit a-t-il un effet thérapeutique basé sur des concepts pharmaceutiques élucidés récemment, dont les répercussions n'ont pas été établies? <p>Questions générales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des instructions particulières et (ou) la supervision ou la surveillance directe d'un praticien de la santé sont-elles nécessaires pour assurer l'innocuité ou l'efficacité du produit ou de l'ingrédient médicinal? • La marge de sécurité entre la dose thérapeutique et la dose toxique est-elle étroite? • Le produit présente-t-il un niveau élevé de risque par rapport aux avantages prévus?
--

Source : Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2002, « Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations sur les produits de santé naturels », p. 9.

De plus, comme pour les aliments, des normes de Bonnes Pratiques de Fabrication seront exigées selon le Règlement sur les produits de santé naturels.

Finalement, en ce qui concerne les allégations relatives aux produits de santé naturels, la Direction des produits de santé naturels propose dans le même document 3 types d'allégations envisageables :

2.1. « Allégations relatives à une structure ou une fonction : signalent les effets d'un produit sur une structure ou une fonction physiologique du corps humain, ou les bienfaits du produit pour restaurer la fonction anatomique ou physiologique. Cette catégorie comprend les allégations visant le maintien ou la promotion d'une bonne santé.

2.2. Allégations relatives à la réduction du risque : établissent un lien entre la consommation du produit et une réduction importante du risque de développer une maladie chronique ou un état physiologique anormal en modifiant sensiblement un ou plusieurs facteurs de risque majeurs reconnus comme contribuant à son développement.

2.3. Allégations thérapeutiques : concernent le diagnostic, le traitement, l'atténuation ou la prévention d'une maladie, d'un trouble, d'un état physique anormal ou leurs symptômes chez l'être humain ⁵⁹».

En outre, pour obtenir ces allégations, il faut apporter la preuve de l'efficacité des produits sur les êtres humains. Il existe 5 niveaux de preuve possibles :

⁵⁹ Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2002, « Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations sur les produits de santé naturels », p. 17, disponible à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/soe_townhall_workbook_f.pdf consultée le 7 juillet 2005

Tableau 3.2 Niveau de preuve selon le type d'allégation.

Niveau	Type de preuve
I	Meta-analyse bien conçue d'études de résultats d'essais cliniques randomisés, ou preuve obtenue à partir d'au moins une étude bien conçue d'essais cliniques randomisés (multicentrique, de préférence)
II	Autres essais cliniques (incluant des études bien conçues sur échantillon contrôlé non randomisé ou autres types d'études expérimentales bien conçues)
III	Études descriptives et études d'observation, comme des études comparatives, des études de corrélation et des études de cas avec comparaisons
IV	Rapports de comités d'experts, études examinées par des pairs, ou conclusions d'autres organismes de réglementation respectés
V	Références traditionnelles

Source : Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2002, « Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations sur les produits de santé naturels », p. 19

Comme on peut le voir dans ce tableau, pour les types de preuve de niveau 1 et 2, des essais cliniques sur les humains sont demandés. La partie 4 du règlement des produits de santé naturels est consacrée à la définition des essais cliniques et aux conditions selon lesquelles ils doivent être effectués.

Il est aussi proposé différents niveaux d'allégation possibles en fonction desquels le niveau de preuve demandé varie :

Tableau 3.3 Grille proposée pour l'évaluation des allégations concernant les produits de santé naturels.

DPSN Niveau d'allégation	AHCPR Niveau de preuve	Types d'allégations acceptables	Description
Traditionnelles	V	<ul style="list-style-type: none"> • Structure/Fonction • Réduction des risques • Traitement : — Affections qui peuvent être traitées par automédication 	L'allégation doit concorder avec celles contenues dans la liste des références traditionnelles
Généralement acceptées	IV	<ul style="list-style-type: none"> • Structure/Fonction • effet sur une fonction physiologique « maintien et promotion de la santé » ou comme « supplément alimentaire » 	L'allégation doit concorder avec les références (niveau IV) acceptées par la DPSN
Non traditionnelle Niveau B	I, II, III, IV	<ul style="list-style-type: none"> • Structure/Fonction • Réduction des risques • Traitement : Affections qui peuvent être traitées par automédication 	L'allégation devrait viser des affections qui sont mineures ou autolimitatives.
Non traditionnelle Niveau A	I	<ul style="list-style-type: none"> • Structure/Fonction • Réduction des risques • Traitement (aucune restriction) 	L'allégation peut être liée à des affections qui nécessitent des soins d'appoint ou à des affections qui ne sont pas mineures ni autolimitatives.

Source : Direction des produits de santé naturels, Santé Canada, 2002, « Normes de preuve pour l'évaluation de l'innocuité et des allégations sur les produits de santé naturels », p. 19

Pour terminer sur la réglementation des produits de santé naturels au Canada, il est important de noter qu'une fois l'innocuité et l'efficacité des produits démontrée, ces derniers peuvent être mis en vente mais avant ils ont encore besoin d'obtenir un numéro d'identification. En effet, « le ministre assigne un numéro d'identification à chaque produit de santé naturel à l'égard duquel une licence de mise en marché est délivrée ⁶⁰ ». Les numéros d'identification des produits de santé naturels seront précédés des lettres NPN61, comme cela se fait déjà pour les médicaments avec le DIN. De plus, il est à noter que les

⁶⁰ Santé Canada, 2003, « Règlement sur les produits de santé naturels », disponible à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/regs_cg2_tc_f.html consultée le 7 juillet 2005.

⁶¹ Santé Canada, Cadre réglementaire pour les produits de santé naturels : Aperçu, http://www.hc-sc.gc.ca/francais/media/communiques/2003/2003_47bk1.htm consultée le 7 juillet 2005

produits homéopathiques auront eux aussi un numéro d'identification précédé des lettres NPN-HM62 à ne pas confondre avec celui des produits de santé naturels.

La réglementation au Canada pour les aliments fonctionnels et les nutraceutiques est donc complexe du fait que ces deux produits ne sont pas à considérer de la même manière, l'un étant régi par la loi sur les Aliments et les Drogues et l'autre pouvant être à la fois régi par cette même loi et par le Règlement sur les produits de santé naturels. De là l'enjeu pour l'industrie des aliments fonctionnels et des nutraceutiques au Canada est d'obtenir une réglementation claire et précise pour les aliments fonctionnels et les nutraceutiques avec des définitions uniques et officielles de ces termes.

Les États-Unis

Contrairement au Canada, il existe aux États-Unis des textes plus clairs concernant les aliments fonctionnels et les nutraceutiques. En effet, la Food And Drug Administration (FDA) autorise clairement certaines allégations pour les aliments et les compléments alimentaires qui peuvent correspondre aux aliments fonctionnels et aux nutraceutiques selon nos définitions.

Il y a trois textes qui précisent les autorisations existantes aux États-Unis. Le plus ancien, le Nutrition Labelling and Education Act (NLEA) date de 1990, ensuite il y a le Food and Drug Administration modernization Act (FDAMA) datant de 1997, et finalement, le plus

récent des trois est le Consumer Health Information for Better nutrition Initiative de la FDA élaboré en 2003.

Grâce à ces trois textes, on dénombre actuellement aux États-Unis 21 allégations santé utilisées. Il est à noter qu'il est plus facile d'obtenir une allégation aux États-Unis qu'au Canada. En termes de délai ?

Notons aussi, qu'il existe 3 types d'allégations⁶³ possibles autorisées par la FDA :

- Les allégations santé : ces allégations font référence à un lien entre une substance alimentaire et une maladie ou une condition physique.
- Les allégations relatives à la teneur en certain nutriment : ces allégations font référence à la teneur en certain nutriment dans les produits, elles sont faites en accord avec les autorités de régulations de la FDA.
- Les allégations de structure ou de fonction : ces allégations revendiquent que le nutriment affecte une structure ou une fonction de l'humain

Les allégations santé approuvées et les allégations santé qualifiées aux États Unis sont les suivantes⁶⁴ :

Allégations santé approuvée par la NLEA :

- le calcium et l'ostéoporose
- le sodium et l'hypertension
- les graisses alimentaires et le cancer

⁶³ National Centre of Excellence in Functional Foods, Regulatory Affairs Cluster, <http://www.nceff.com.au/regulatory/reg-us-print.htm> consulté le 7 juillet 2005.

⁶⁴ Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 2004, « Allégations nutritionnelles au Canada : Guide d'introduction », disponible à l'adresse : http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/nutratic/pdf/rpt_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

- les graisses alimentaires saturées et le cholestérol, et les risques de coronaropathies
- les produits céréaliers contenant des fibres, les fruits et les légumes, et le cancer
- les fruits, les légumes, les produits céréaliers qui contiennent des fibres, en particulier des fibres solubles, et les risques de coronaropathies
- les fruits et les légumes et le cancer
- l'acide folique (0,4 mg/j) et les malformations du tube neural
- les alcools saccharosiques et les caries dentaires
- les fibres solubles de certains aliments et les risques de coronaropathies
- les protéines de soja et les risques de coronaropathies
- les stérols/stanols végétaux estérifiés et les risques de coronaropathies

Certaines allégations sont autorisées car elles reposent sur une déclaration faisant autorité. Ce sont les 2 allégations suivantes :

- Les aliments à base de grains entiers et les risques de cardiopathies et de certains cancers
- Le potassium et les risques d'hypertension artérielle et d'accident vasculaires cérébraux.

Finalement, des allégations santé qualifiées concernant des interactions éléments nutritifs / maladies sont autorisées :

- Sélénium et cancer

- Vitamines anti-oxydantes (E et C) et cancer
- Noix et cardiopathies
- Acides gras oméga-3 et cardiopathies
- Vitamines B et maladies vasculaires
- Phosphatidylsérine et dysfonctionnement cognitif et démence
- Acide folique (0,8 mg) et malformation du tube neural à la naissance.

Pour ces dernières allégations, « celles-ci peuvent être utilisées même si les preuves ne respectent pas la norme de validité d'un accord scientifique important ». Néanmoins, « les allégations doivent être rédigées dans un langage qui énonce clairement qu'il n'y a pas que des preuves limitées à l'appui de l'allégation⁶⁵ ».

Pour obtenir des allégations, certaines preuves sont nécessaires. Il existe 4 niveaux de preuves :

⁶⁵ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.13, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet 2005.

Classement scientifique	Catégorie de la FDA	Langage qualifiant approprié
Premier niveau	A	Accord scientifique significatif (SSA)
Deuxième niveau	B	... « même si des preuves scientifiques appuient l'allégation, les preuves ne sont pas concluantes »
Troisième niveau	C	« certaines preuves scientifiques incitent à croire ... toutefois, la FDA a établi que ces preuves sont limitées et ne sont pas concluantes »
Quatrième niveau	D	« de recherches scientifiques préliminaires et très limitées incitent à croire... la FDA en déduit qu'il y a très peu de preuves scientifiques qui appuient cette allégation »

Adapté de : Institute of Food Technologists, 2004, « Scientific Standards for Evaluating a Proposed Claim⁶⁶ », et Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux Etats-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande »

Finalement, en ce qui concerne les preuves scientifiques relatives aux allégations, celles-ci doivent :

« - *Provenir d'un corps scientifique fédéral (exemple : National Institute of Health, US Department for Agriculture...)*

- *Être publiées par le corps scientifique et être actuellement effectives*

- *Établir une relation entre un nutriment et une maladie ou une condition*

- *Pas être une énonciation faite par un employé individuel d'un corps scientifique fédéral mais plutôt refléter un consensus du corps scientifique*

- *Être basées sur un débat du corps scientifique à propos des preuves scientifiques⁶⁷ ».*

Ainsi, aux Etats-Unis, les allégations reposent sur des preuves scientifiques, mais ces dernières n'ont pas toujours besoin d'être significatives suivant la catégorie de produit. Donc, contrairement au Canada où des preuves scientifiques solides doivent être à l'appui des allégations, aux Etats-Unis, il semble plus facile d'obtenir des allégations du fait que les procédures sont moins contraignantes.

⁶⁶ Institute of Food Technologists, 2004, « Scientific Standards for Evaluating a Proposed Claim⁶⁶ », disponible à l'adresse <http://www.ift.org/pdfs/expert/ff/ScientificStandards.pdf> consultée le 11 juillet 2005

⁶⁷ Paula Kurtzweil, 1998, « Staking a Claim to Good Health, FDA and Science Stand Behind Health Claim on Foods », U.S. Food and Drug Administration, FDA Consumer, Novembre - Décembre, disponible à l'adresse <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/fdhclm.html>

L'Europe

La grande difficulté rencontrée en Europe est l'hétérogénéité des législations et des avancements par rapport aux nutraceutiques et aliments fonctionnels entre les différents pays qui forment l'Union Européenne. Actuellement, il incombe à chaque pays individuellement de réguler les aliments fonctionnels et les nutraceutiques sur son territoire. Néanmoins, les autorités régulatrices du regroupement économique sont en train d'essayer de rapprocher les différentes réglementations afin d'obtenir un document unique pour tous les pays de l'Union.

En effet, en juillet 2003, un règlement du parlement européen et du conseil concernant les allégations nutritionnelles et de santé portant sur les denrées alimentaires⁶⁸ a été proposé par la Commission des Communautés Européennes et adopté⁶⁹ par les membres de celle-ci.

Selon ce règlement, des allégations santé peuvent être faites sous condition de preuves suffisantes à l'appui. Deux types d'allégations santé sont autorisés selon les articles 12 et 13 du chapitre IV de ce règlement. Il s'agit :

- Des allégations de santé décrivant un rôle généralement reconnu d'un nutriment ou d'une autre substance. Une liste établie et mise à jour régulièrement conditionne les nutriments et autres substances portant ces allégations.
- Des allégations relatives à la réduction d'un risque de maladie. Les produits portant ces allégations doivent aussi porter une mention signifiant que « les

⁶⁸ Commission des Communautés Européennes, 2003, « Proposition de règlement du parlement européen et du conseil concernant les allégations nutritionnelles et de santé portant sur les denrées alimentaires », disponible à l'adresse http://europa.eu.int/eur-lex/fr/com/pdf/2003/com2003_0424fr01.pdf consultée le 11 juillet 2005.

⁶⁹ Ministère de la Santé et des Solidarités (France), 2003, « Proposition de la Commission sur les allégations nutritionnelles et de santé en vue de mieux informer les consommateurs et d'harmoniser le marché », disponible à l'adresse http://www.sante.gouv.fr/htm/pointsur/nutrition/pol_nutri432.pdf

maladies ont de multiples facteurs de risque et que la modification de l'un de ces facteurs peut ou non avoir un effet bénéfique⁷⁰ ».

Pour obtenir ces allégations les demandeurs doivent soumettre un dossier à L'Autorité Européenne de Sécurité des Aliments. Ce dossier doit comporter « [...] *une copie des études qui ont été réalisées au sujet de l'allégation de santé, y compris des études indépendantes examinées par des pairs, s'il en existe, et tout autre matériel disponible prouvant que la denrée alimentaire répond aux critères définis dans le présent règlement; une copie d'autres études scientifiques pertinentes pour l'allégation de santé concernée; [...]* ».

Ainsi en Europe, les allégations santé reposent elles aussi sur de solides études scientifiques et ce afin de veiller à la sécurité des consommateurs.

Ces allégations ont été proposées suite au rapport fait par l'Action Concertée sur les Functional Foods Science in Europe (FUFOSE) fondée en novembre 1995 par l'Union Européenne et coordonnée par l'International Life Sciences Institute (ILSI) Europe. L'action FUFOSE avait pour but « *de développer et d'établir une approche scientifique basée sur les preuves pour soutenir le développement des produits alimentaires qui peuvent avoir un effet bénéfique sur une fonction identifiée de l'organisme, améliorer l'état de santé et le bien-être d'un individu et/ou réduire le risque de maladie⁷¹* ». Plus précisément l'objectif était :

⁷⁰ Commission des Communautés Européennes, 2003, « Proposition de règlement du parlement européen et du conseil concernant les allégations nutritionnelles et de santé portant sur les denrées alimentaires », Chapitre IV, Article 13, paragraphe 2.

⁷¹ Conseil européen de l'information sur l'alimentation (EUFIC), Référence sur les aliments fonctionnels, disponible à l'adresse http://www.eufic.org/fr/quickfacts/functional_foods.htm#51 consultée le 11 juillet 2005.

- *« D'évaluer de façon critique les bases scientifiques requises pour les preuves que des nutriments spécifiques et des composants alimentaires affectent positivement des fonctions cibles du corps »*
- *D'examiner les connaissances scientifiques disponibles relatives non pas au produit mais plutôt à sa fonction.*
- *D'atteindre un consensus sur les modifications ciblées d'aliments et de composants alimentaires, et les options de leurs applications⁷². »*

Ce programme a ensuite donné lieu au programme Process for the Assessment of Scientific Support for Claims on Foods⁷³ (PASSCLAIM) concernant les allégations sur les produits alimentaires. Ce programme a pour but :

- *« de produire des outils généraux sur le principe d'élaboration de preuves scientifiques pour les allégations relatives à la santé sur les aliments et composants alimentaires qui sont mangeables ou buvables.*
- *D'évaluer de façon critique les schèmes existants qui évaluent les preuves scientifiques des allégations*
- *De sélectionner les critères communs sur comment les marqueurs doivent être évalués, justifiés et utilisés dans les*

72 Diplock, A.T., Aggett, P.J., Ashwell, M., Bornet, F., Fern, E.B., Roberfroid, M.B., 1999, « Scientific Concepts of Functional Foods in Europe: Consensus Document », British Journal of Nutrition, vol. 81, No. Supplémentaire 1.

73 « PASSCLAIM, Process for the Assessment of Scientific Support for Claims on Foods », disponible à l'adresse <http://europe.ilsa.org/passclaim/> consultée le 11 juillet 2005.

études pour explorer le lien entre l'alimentation et la santé⁷⁴ ».

Ainsi, l'Europe qui n'a pas encore de définition des produits nutraceutiques et aliments fonctionnels est en voie d'avoir un cadre réglementaire pour les allégations même si la plupart des pays de l'Union arrivent à passer outre l'actuelle réglementation suivant l'interprétation qui est faite du texte⁷⁵.

Le Japon

Berceau des aliments fonctionnels et nutraceutiques, le Japon est le premier pays à avoir adopté un règlement sur ces produits. En effet, les allégations sont autorisées depuis 1991 grâce au système FOSHU (Foods for Specified Health Use). Ce système est autorisé en vertu de la Nutrition Improvement Law (loi No. 248 du 31 juillet 1952, amendé par la loi No. 101 du 24 mai 1995) et de la Nutrition Improvement Law Enforcement Regulations (Ordonnance ministérielle No. 41 de juillet 1991)⁷⁶.

Ces réglementations se basent sur des données scientifiques qui prouvent le fondement médical et nutritionnel de l'allégation santé, notamment la dose recommandée de l'ingrédient fonctionnel. Les procédures pour l'obtention d'une allégation ont été modifiées en 1998 afin

⁷⁴ Traduction libre de « PASSCLAIM, Process for the Assessment of Scientific Support for Claims on Foods », disponible à l'adresse <http://europe.ilsa.org/passclaim/> consultée le 11 juillet 2005.

⁷⁵ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.19, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 7 juillet

⁷⁶ National Centre of Excellence in Functional Foods, Regulatory Affairs Cluster, <http://www.nceff.com.au/regulatory/reg-japan.htm> consulté le 11 juillet 2005

de les rendre moins contraignantes car le système FOSHU n'est pas obligatoire et donc ces modifications ont été faites dans le but d'encourager le plus de fabricants possibles à les demander. Ces modifications ont consisté en l'allègement des preuves scientifiques demandées, en l'autorisation de réaliser les analyses scientifiques dans d'autres laboratoires que le Laboratoire de Santé et de Nutrition ⁷⁷...

Fin juin 2004, il y a avait 422 allégations FOSHU autorisées :

⁷⁷ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux Etats-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.17, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 11 juillet 2005.

TABLEAU 2 : NOMBRE DE PRODUITS FOSHU APPROUVÉS PAR CATÉGORIE EN JUIN 2004⁵³

Catégorie	Ingrédient fonctionnel	N ^{bre} de produits approuvés	Exemples de produits sur le marché ⁵⁴
Règlement sur le tube digestif	Oligosides <i>Lactobacillus</i> <i>Bifidobacterium</i> Fibres alimentaires	195	Boissons gazeuses, yaourt, biscuits, sucre de table, tofu, vinaigre, chocolat, soupes en poudre, lait fermenté, yaourt, soupe miso, céréales
Cholestérol Règlement sur le cholestérol et le tube digestif	Protéines de soja Fibres alimentaires Phytostérols estérifiés Phytostanols estérifiés Fibres alimentaires	59	Boissons gazeuses, boulettes de viande, saucisses, lait de soja, soupes, biscuits, margarine
Glycémie	Fibres alimentaires Albumine de blé L-arabinose Extrait de <i>touchi</i> Polyphénols	57	Bonbons, soupes, boissons gazeuses
Tension artérielle	Peptides Saccharide <i>Tochucha</i> Tyrosine isoleucyle	38	Boissons gazeuses, soupes, acide lactique, boissons bactériennes, soja
Soins dentaires	Ites (mannitol, polyphénols, paltinose, xylitol)	29	Boissons gazeuses, chocolat, gomme à mâcher
Graisses neutres et adiposité	Diacylglycérol sitostérol Acides gras de la chaîne moyenne Protéine globine Hydrolyzate Catéchines de thé vert	19	Huile à friture, boissons gazeuses
Absorption des minéraux	CPP CCM Acide poly-gamma-glutamique Oligosides Fer hémique	14	Boissons gazeuses, soupes, yaourt, lait, céréales, chocolat
Santé des os	Isoflavone de soja Protéines basiques de lait Vitamine K	11	Boissons gazeuses, soja fermenté (natto), gélatine
Total de produits approuvés		422	

Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande ».

De plus, en avril 2001, le Ministère de la Santé, du Travail et du Bien-être a approuvé un autre système de régulation qui divise les aliments en 2 catégories :

- Les FOSHU
- Les FNFC

Ces derniers, les FNFC (Foods with Nutrient Function Claims) standardisent 12 vitamines et 2 minéraux :

TABEAU 3 : ALIMENTS PORTANT DES ALLÉGATIONS DE FONCTION NUTRITIVE (FNFC) – JAPON⁵⁵

Substance nutritive	Allégation sur la fonction	Attention nécessaire et étiquetage d'avertissement
Vitamine A	Aide à maintenir la vision dans l'obscurité. Aide à maintenir une peau et des muqueuses saines.	Les femmes enceintes doivent se méfier d'une absorption excessive.
Vitamine B1	Aide à produire de l'énergie à partir des glucides et à maintenir une peau et des muqueuses saines.	
Vitamine B2	Aide à maintenir une peau et des muqueuses saines.	
Vitamine B6	Aide à produire de l'énergie à partir des protéines et à maintenir une peau et des muqueuses saines.	
Vitamine B12	Stimule la formation de globules rouges.	
Vitamine C	A un effet antioxydant. Aide à maintenir une peau et des muqueuses saines.	L'absorption excessive de ce produit ne guérit pas les maladies ni ne stimule la santé. N'absorber que le montant optimal.
Vitamine E	Aide à protéger les graisses de l'organisme contre l'oxydation et à maintenir des cellules saines.	
Vitamine D	Favorise l'absorption de calcium dans l'intestin et aide au développement des os.	
Biotine	Aide à maintenir une peau et des muqueuses saines.	
Acide pantothénique	Aide à maintenir une peau et des muqueuses saines.	
Acide folique	Stimule la formation des globules rouges et contribue à la croissance normale du fœtus.	L'absorption excessive de ce produit ne guérit pas les maladies ni ne stimule la santé. N'absorber que le montant optimal. Une absorption excessive n'améliore pas le développement du fœtus.
Niacine	Aide à maintenir une peau et des muqueuses saines.	
Calcium	Est nécessaire au développement des os et des dents.	
Fer	Est nécessaire à la formation des globules rouges.	

Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande ».

Ces allégations sont autorisées si les dosages respectent la norme imposée pour les quantités par portion. De plus, elles ne nécessitent pas l'approbation du Ministère de la Santé, du Travail et du Bien-être.

Le seul problème posé par la réglementation au Japon et que « *les aliments approuvés FOSHU n'ont pas de limites quant aux concentrations d'ingrédients soi-disant « insalubres », comme le sel et le sucre, ce qui autorise des allégations santé sur des produits qui risquent de contribuer à des états comme l'hypertension et l'obésité* ⁷⁸ ».

Conclusions sur les réglementations

Même s'il n'existe pas encore de réglementation des aliments fonctionnels et nutraceutiques, on constate que tous les pays ont néanmoins dans leur tentative de régulations de ces produits, le même objectif : protéger les consommateurs et par les allégations leur fournir de l'information claire et justifiée. Ainsi, les gouvernements veulent lutter contre les fabricants qui voudraient induire les consommateurs en erreur avec des informations erronées.

La prochaine étape au niveau de la réglementation du secteur des aliments fonctionnels et nutraceutiques serait qu'un consensus international se fasse de manière à ce que les consommateurs aient la même information sur les produits où qu'ils se trouvent, des

⁷⁸ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.18, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf, consulté le 11 juillet 2005.

informations approuvées, et que les fabricants aient à fournir les mêmes preuves pour l'obtention d'une allégation à travers le monde.

Cette harmonisation des réglementations permettrait de lever les barrières actuellement existantes pour le commerce international des aliments fonctionnels et nutraceutiques.

ANNEXE D

Guide d'entrevue

Nom de l'entreprise :	Date :
Adresse :	
Téléphone :	Télécopieur :
Courriel :	Site Internet :
Nom et poste du répondant :	
Entrevue faite par :	Remarques :

Section 1 : Généralités sur l'entreprise

1. Année de fondation de l'entreprise _____

2. Histoire et origine

➤ Incubateur :

Université (laquelle?) _____

Entreprise (laquelle?) _____

Laboratoire public (lequel?) _____

Autre (SVP expliquez) _____

➤ Maison-mère (le cas échéant) : _____

➤ Fondateur(s) _____

3. Nombre total d'employés à la fin de 2000 et 2005

2000 : Au Québec _____ Au Canada _____ A l'étranger _____ Total _____

2005 : Au Québec _____ Au Canada _____ A l'étranger _____ Total _____

QUEL EST LE TAUX DE ROULEMENT DES EMPLOYÉS ? SONT-ILS FIDÈLES ?

4. Chiffre d'affaires en 2000 et 2005

2000 : Total _____ Dans les AFN, PSN : _____

2005 : Total ____ Dans les AFN, PSN : _____

5. **Quelle est la mission de l'entreprise (trio produits phares/ technologies-compétences clés, savoir-faire spécifiques / marchés ciblés, population visée) pour les aliments fonctionnels et nutraceutiques?**

Section 2 : Les Produits

6. Principaux produits fonctionnels (AFN) offerts et recherchés

Type de produit	Marchés géographiques visés / desservis	Temps de développement	Contribution aux revenus (% du CA)	Croissance (+/-)

7. Quels sont les bénéfices des aliments fonctionnels porteurs de valeur pour vos clients ?

Section 3 : La gestion des connaissances

La connaissance est aujourd'hui une des ressources stratégiques les plus importantes dans les entreprises.

8. **Quelles est la nature des connaissances et des ressources stratégiques qui vous permettent de concevoir, de produire et de mettre ces produits en marché ?**

« La **connaissance** est un ensemble de choses acquise par l'étude. » (Larousse 2005). Les **connaissances** peuvent être classées en 2 catégories : les connaissances tacites et les connaissances explicites. (Nonaka et Takeuchi, 1997). Ce qui distingue les connaissances explicites des connaissances tacites c'est que ces dernières ne peuvent être communiquées aisément aux autres.

9. **La gestion des connaissances consiste à acquérir, exploiter, protéger et créer des savoirs nouveaux. Comment votre entreprise gère-t-elle ce processus ?**

10. De quelle manière votre entreprise acquiert elle des connaissances nouvelles ?

11. Y a-t-il dans votre région des savoir-faire spécifiques qui vous sont indispensables ?

Section 4 : L'environnement de l'entreprise
--

12. Quelles sont les activités prises en charge par l'entreprise dans sa chaîne de valeur au niveau des aliments fonctionnels? Sont-elles territorialisées ?

13. Identifiez vos 3 partenaires principaux dans le secteur des aliments fonctionnels ainsi que leur critère de sélection.

Noms des principaux partenaires	Lieu	Activité	Type de partenariat	Critères de sélection

14. Identifiez les trois principaux clients l'entreprise pour les Aliments fonctionnels et nutraceutiques ?

Noms des principaux clients	Lieu	Activité	Part des ventes dans le CA

15. Est-ce que votre entreprise exporte des produits ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, quel est le pourcentage des revenus venant des exportations ? _____

Principaux pays de destination de vos exportations :

- Pays _____ pourcentage des revenus _____
- Pays _____ Pourcentage des revenus _____

Quels sont les critères de sélection de ces marchés ? _____

16. Identifiez les trois principaux fournisseurs de l'entreprise pour les Aliments fonctionnels et nutraceutiques ?

Noms des principaux fournisseurs	Lieu	Activité	Part des dépenses totales

17. Quelles sont vos compétences distinctives pour les aliments fonctionnels et nutraceutiques?

- Technologies : _____
- Commercialisation (marketing, distribution) : _____
- Conseil (design en recherche, information stratégique, juridique, etc.) _____
- Autres : _____

18. Plus généralement, quelle est la compétence maîtresse de toutes les compétences distinctives de l'entreprise ? _____

19. Choisissez les obstacles les plus importants qui freinent la croissance de votre entreprise pour le secteur des aliments fonctionnels ?

Obstacles	Très important	Important	Négligeable
La réglementation : <ul style="list-style-type: none"> • Temps requis pour l'approbation des produits • Coût de l'approbation des produits • La protection de la propriété intellectuelle • Étiquetage 			
L'accès à des ressources humaines qualifiées : <ul style="list-style-type: none"> • Scientifiques et techniques • Administratives (gestionnaires) 			
L'accès au capital			
L'accès à la technologie			
L'acceptabilité éthique des affaires			

20. Quelles sont les forces et les faiblesses de votre entreprise selon vous aujourd'hui par rapport à 2001 ? Quels sont vos principaux concurrents dans le secteur des Aliments Fonctionnels et Nutraceutiques ?

Forces : _____

Faiblesses : _____

- 21. Quelle est la nature du lien qui unit l'entreprise à la région ? Ce lien se renforce-t-il dans le cas du développement des aliments fonctionnels et nutraceutiques ?**

Section 5 : Conclusion

22. Parmi les propositions suivantes, quelle est l'importance relative des facteurs locaux qui participent au développement du secteur au Québec? Comment ont-ils influencé votre choix et pourquoi ?

Facteurs	Très importa nt	Importa nt	Peu importa nt	Comment et Pourquoi ? Lesquels ?
NIVEAU ÉCONOMIQUE				
Politiques publiques mises en place				
* Avantages fiscaux				
* Subventions				
* Aides remboursables (création d'entreprise, embauche...)				
* Avantages légaux (pour le transfert de technologie, etc.)				
Disponibilité du capital-risque / financement				
NIVEAU CONNAISSANCES				
Infrastructure de recherche académique (publique)				
* Nombre et répartition des établissements d'enseignement secondaire et universitaire				

Facteurs	Très importa nt	Importa nt	Peu importa nt	Comment et Pourquoi ?
* Qualité de la recherche académique et importance des réseaux de recherche				
Réservoir de talents, bassin de main d'œuvre locale				
* Disponibilité de la main d'œuvre				
* Taux de chômage				
NIVEAU ORGANISATIONNEL				
Diversification du tissu industriel (client, fournisseur, concurrents, etc.)				
Infrastructures de services existants				
* Nombre de laboratoires de recherche publics ou privés				
* Mise à disposition de locaux				
* Présence de réseaux formels (institutionnels, associatifs)				
* Réseaux informels d'information, de contacts				
NIVEAU TERRITORIAL / QUALITÉ				
Infrastructures de transport				
Infrastructures de communication				
Proximité de grandes villes				

Facteurs	Très importa nt	Importa nt	Peu importa nt	Comment et Pourquoi ?
Accès aux matières premières				
Qualité de vie (eau, air, environnement)				
Coût de la vie				
Raisons culturelles				
* Ancrage historique				
* Partage de valeurs				
Raisons personnelles				
* Origine locale				
* Raisons familiales				
Autres (précisez)				

23. Les facteurs que vous avez sélectionnés comme très important, sont-ils, d'après vous, spécifiques à votre région ?

24. Parmi ces facteurs quels sont ceux qui forceraient l'entreprise à quitter la région ? Précisez.

-
-
25. Que ce soit au plan géographique, historique, culturel ou économique, quels sont les 3 premiers mots qui vous viennent à l'esprit pour caractériser votre espace d'activité ? En conclusion, si vous deviez décrire votre région en 3 mots, quels seraient-ils ? Est-ce qu'un modèle régional vous a inspiré ?
-
-
-

26. Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010 (ou encore quelle est votre vision stratégique (= mission + stratégie + culture))?
-
-
-

27. Comparativement aux autres entreprises du secteur, comment percevez-vous l'impact de la nouvelle réglementation sur l'organisation du secteur et les facteurs de performance ? Avez-vous eu connaissance d'histoires de succès ou d'échec dus à cette réglementation ?
-
-
-

ANNEXE E

Liste des thèmes élaborés dans le logiciel Sémato

Ensemble des thèmes	
<u>th-accès-à-la-technologie</u>	<u>th-diversification-du-tissu-neg</u>
<u>th-acquisition-de-connaissances</u>	<u>th-diversification-du-tissu-pos</u>
<u>th-activité</u>	<u>th-education</u>
<u>th-afn</u>	<u>th-éthique</u>
<u>th-avenir</u>	<u>th-étiquette</u>
<u>th-capital-risque</u>	<u>th-exportation</u>
<u>th-capital-risque-neg</u>	<u>th-facteur</u>
<u>th-capital-risque-pos</u>	<u>th-facteur-de-succès</u>
<u>th-chiffre-d-affaire</u>	<u>th-facteur-économique-subventionnel</u>
<u>th-client</u>	<u>th-facteur-économique-subventionnel-neg</u>
<u>th-communication</u>	<u>th-facteur-économique-subventionnel-pos</u>
<u>th-communication-neg</u>	<u>th-facteur-important</u>
<u>th-communication-pos</u>	<u>th-facteur-personnel</u>
<u>th-compétence</u>	<u>th-facteur-personnel-neg</u>
<u>th-connaissance-et-savoir-faire</u>	<u>th-facteur-personnel-pos</u>
<u>th-création</u>	<u>th-force-faiblesse</u>
<u>th-critère-de-sélection</u>	<u>th-fournisseur</u>
<u>th-disposition-de-local</u>	<u>th-gestion-des-connaissances</u>
<u>th-disposition-de-local-pos</u>	<u>th-grande-ville</u>
<u>th-diversification-du-tissu</u>	<u>th-grande-ville-neg</u>
<u>th-grande-ville-pos</u>	<u>th-qualité-de-vie-neg</u>
<u>th-grappe-industrielle</u>	<u>th-qualité-de-vie-pos</u>
<u>th-infrastructure-de-recherche</u>	<u>th-réglementation</u>
<u>th-infrastructure-de-recherche-pos</u>	<u>th-réseau</u>
<u>th-lien</u>	<u>th-réseau-neg</u>
<u>th-matière-première</u>	<u>th-réseau-pos</u>
<u>th-matière-première-neg</u>	<u>th-réservoir-de-talent</u>
<u>th-matière-première-pos</u>	<u>th-réservoir-de-talent-neg</u>
<u>th-mission</u>	<u>th-réservoir-de-talent-pos</u>
<u>th-missionmarché</u>	<u>th-ressource</u>
<u>th-missionproduit</u>	<u>th-Ressource-humaine</u>
<u>th-missiontechno</u>	<u>th-ressource-stratégique</u>
<u>th-mots</u>	<u>th-taux-de-chômage</u>
<u>th-obstacle</u>	<u>th-taux-de-chômage-neg</u>
<u>th-partenaire</u>	<u>th-taux-de-chômage-pos</u>
<u>th-produit</u>	<u>th-temps-développement</u>
<u>th-propriété-intellectuelle</u>	<u>th-tendance</u>
<u>th-qualité-de-l-environnement</u>	<u>th-territoire</u>
<u>th-qualité-de-l-environnement-pos</u>	<u>th-transport</u>
<u>th-qualité-de-vie</u>	<u>th-transport-pos</u>
	<u>th-valeur</u>

BIBLIOGRAPHIE

Agriculture et Agroalimentaire Canada, "Aliments fonctionnels et nutraceutiques - Annexe II - Dietary Supplement and Health Education Act of 1994", disponible sur la page web "Bureau des aliments en direct - Aliments fonctionnels et nutraceutiques" à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/index_f.php?sl=nutrareg&page=annexe2 consultée le 26 juin 2005.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Allégations nutritionnelles au Canada, Guide d'introduction. », p.3. Disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/nutratic/pdf/rpt_f.pdf consultée le 7 juillet 2005.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, "Répercussions commerciales de la Loi sur les aliments et drogues et de ses règlements sur le secteur des aliments fonctionnels au Canada", disponible sur la page web "Bureau des aliments en direct - Aliments fonctionnels et nutraceutiques" à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/index_f.php?sl=bmi&page=bkg-con consultée le 31 janvier 2006.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2003, "L'industrie de l'agriculture, des aliments et des boissons au Canada - Les aliments fonctionnels et les nutraceutiques", disponible sur la page web "Fiches d'information - Industrie des aliments fonctionnels et des nutraceutiques" à l'adresse http://atn-riac.agr.gc.ca/supply/3312_f.htm consultée le 14 février 2006.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, « Analyse comparée du cadre réglementaire qui régit la mise au point et la commercialisation des aliments fonctionnels et des ingrédients fonctionnels au Canada, aux États-Unis (É.-U.), dans l'Union Européenne (UE), au Japon et en Australie/Nouvelle-Zélande », août, p.8, disponible à l'adresse http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/pdf/Comp_Sum_Reg_Env_2004_f.pdf , consultée le 7 juillet 2005.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Aliments fonctionnels et nutraceutiques, http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/nutra/index_f.php?sl=bmi&page=points, page web consultée le 15 juin 2005.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004, Decima Research Inc., « Demande de produits alimentaires bénéfiques pour la santé et le mieux être, rapport final ».

Alavi, M. et Leidner, D., 1999, "Knowledge Management Systems: Emerging views and practices from the field" in Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on Systems Science, p. 1-11.

Arrègle J.L., et Al., 2000, "L'approche basée sur les ressources" Chapitre IV dans "Les nouvelles approches de la gestion des connaissances", Édition Economica, Paris, 258p.

Arrègle J.L., et Quélin B., 1999, "Le management stratégique des compétences. L'approche basée sur les ressources à la croisée des chemins", Édition Ellipses.

- Barney J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* vol 17: pp. 99-120.
- Barney, J.B., 1986, "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? » *Academy of Management Review*, vol. 11, n°3. p. 656-665.
- Barney, J.B., 2004, «Value Based Management.com - Resource Based View of the firm – Barney», Page Web disponible à l'adresse http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html consultée le 26 février 2005.
- Baumard, P. et al., 2003, "La collecte des données et la gestion de leurs sources" dans "Méthodes de recherche en management, 2e Édition" sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 224 - 256, Paris, Édition Dunod.
- BIOQuébec, 2006, « BIOQuébec dévoile le résultat de son enquête sur la situation de l'industrie des biotechs » Page Web disponible à http://www.bioquebec.com/pls/htmldb/f?p=105:99:2862911607037296679:::P99_IM:13, consultée en mai 2007.
- Brodeur, C. et Airth C., 2003, "Aliments fonctionnels et produits nutraceutiques : Des aliments du futur... pour tout de suite!", *Agriculture et Agroalimentaire Canada*, disponible sur la page web « Aliments fonctionnels et produits nutraceutiques : Des aliments du futur... pour tout de suite! » à l'adresse http://res2.agr.gc.ca/crda/pubs/art9_f.htm consultée le 27 juin 2005.
- Cadieux, L., 1999, "La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes", *Mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement*, UQTR, 183 p.
- Collis D.J., et Montgomery C.A., 1995, "Competing on resources: Strategy in the 1990's". *Harvard Business Review*.
- Commission de la fonction publique du Canada, 1998, "La gestion du savoir à la Commission de la fonction publique", document de travail préparé pour la Direction de la Recherche Commission de la Fonction Publique, 25 mai.
- Conner, K.R., 1991, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, p. 121-140.
- Corno F., Reinmoeller P., et Nonaka I., 1999, "Knowledge Creation within Industrial Systems", *Journal of Management & Governance*; Vol. 3, Iss. 4, pp. 379 – 394.
- Demol, L. (2001), "Aliment fonctionnel et nutraceutique : définitions, réglementation, industrie", *Rapport de maîtrise*, École nationale d'ingénieur des techniques des industries agricoles et alimentaire, 60 p. plus annexes.

- Drucker, P.F., 1993, "Post Capitalist Society", Harvard Business Review.
- Gazette du Canada, 2003, Partie II, Vol. 137, n°13, disponible à l'adresse <http://canadagazette.gc.ca> consultée le 15 juin 2005.
- Gilly, J.-P. et Pecqueur B., 2000, « Régulation des territoires et dynamiques institutionnelles de proximité : le cas de Toulouse et des baronnies », dans J.-P. Gilly et A. Torre, "Dynamiques de proximité", Paris, L'Harmattan.
- Gilly, J.P., et Torre A., 2000, "Dynamiques de proximité", Paris. Édition L'Harmattan.
- Gilly, J.P. et Lung Y., 2004, "Proximité, secteurs et territoires". Quatrièmes journées de la proximité.
- Gouvernement du Canada, 2002, L'industrie canadienne des aliments fonctionnels et nutraceutiques - Profil d'innovation", disponible sur la page web "L'innovation au Canada : L'industrie canadienne des aliments fonctionnels et des nutraceutiques" à l'adresse <http://innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02585.html> consultée le 27 juin 2005.
- Grant, R.M., 1996, "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm", Strategic Management Journal, vol. 17, winter special issue, p.109-122.
- Guilhon, B., 2004, "Les marchés de la connaissance", Éditions Economica, Paris, 160 p.
- Haynes, F. 2000. « Pharma, Biopharma & Nutraceuticals Canada, 2000 Directory, Industry & Suppliers Guide », Georgetown, Contact Canada (www.contactcanada.com).
- Heasman, M., 2002, "Addressing The Functional Foods Paradox", Nutraceuticals World, disponible sur la page web "Addressing The Functional Foods Paradox" à l'adresse <http://www.nutraceuticalsworld.com/Nov031.htm> consultée le 2 juin 2005.
- Industrie Canada, 2005, "Mythes et réalité de la veille concurrentielle", disponible sur la page web "ebiz.facile - Survol" à l'adresse http://strategis.ic.gc.ca/epic/Internet/inee-ef.nsf/fr/h_ee00501f.html consultée le 14 février 2006.
- Lancini, A., 2001, « Les déterminants de l'adoption d'un système de gestion des connaissances », thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de la Gestion, Université des Sciences Sociales – Toulouse I.
- Larin, G.N., et al., 2001, "Guide sur les incitatifs fiscaux offerts aux sociétés faisant affaire au Québec", Canadian Tax Journal / Revue fiscale canadienne, vol. 49, n° 3, pp. 543-594.
- Levitas, E. et Chi, T., 2002, « Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking: isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage », Strategic Management Journal, Vol. 23, n°10, octobre, pp. 957-962.

- Levitt, B., 1991, "Marketing Imagination", New York, The Free Press.
- Lieberman, M. B. et Montgomery, D.B., 1988, "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 9, pp. 41-58.
- Lippman, S.A. et Rumelt, R.P., 1982, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *Management Science*, Vol. 20.
- Merton, R.K., Fiske, M., Kendall, P.L., 1990, "The Focused Interviews: A Manual of Problems and Procedures", New York, 2nd Édition, Free Press.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., 1991, "Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes", Bruxelles, Édition De Boeck.
- Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles du Québec, 2004, "Une économie du savoir : recherche universitaire et industrielle" disponible sur la page web "Vivre au Québec - Une société francophone ouverte sur la diversité" à l'adresse http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/vivrequebec/section1/1_4-fr.htm consultée le 1er mars 2006.
- Ministère de la justice du Canada, 1985, Loi sur les aliments et les drogues (L.R. 1985, ch.F-27), disponible à l'adresse <http://lois.justice.gc.ca/fr/F-27/index.html> , consultée le 15 juin 2005.
- Ministère du développement économique, innovation et exportation du Québec, 2005, Page web "Produits de santé naturels", disponible à l'adresse http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/entreprises/nav/Secteurs_industriels/46968/46973.html?iddoc=46973 consultée le 31 janvier 2006.
- Nekka, H. et Dokou, G. K., 2004, "Chapitre 2 - Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales" dans "Management local et réseaux d'entreprises" sous la direction de Michel Rousseau, Paris, Édition Économica, pp. 41 –61.
- Nonaka I., et Konno N., 1998, "The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review* vol. 40, no. 3 p. 40.
- Nonaka I., et Takeuchi H., 1997, "La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante.", Édition DeBoeck Université.
- Nonaka, I., et Toyama, R., 2003, "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as the synthesizing process", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol 1, pp. 2 –10.
- Nonaka I., 1994, "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science* vol. 5, no. 1, pp. 14-37.

NTIC.org, 2006, "ABC du multimédia de l'information - Communauté de pratique ou apprenante" disponible sur la page web "NTIC.org - ABC du MULTIMÉDIA de FORMATION - Page d'accueil" à l'adresse http://abc.ntic.org/fiche.php?q_id=144 consultée le 1er mars 2006.

Nutrition Business Journal, 2006, page web "New Hope Natural Media Online" à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com> consultée le 10 février 2006.

Nutrition Business Journal, "NBJ Product & Channel Definitions" disponible sur la page web "New Hope Natural Media Online" à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#E> consultée le 7 juillet 2005.

Nutrition Business Journal, "NBJ Product & Channel Definitions" disponible sur la page web "New Hope Natural Media Online" à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#L> consultée le 7 juillet 2005.

Nutrition Business Journal, "NBJ Product & Channel Definitions" disponible sur la page web "New Hope Natural Media Online" à l'adresse <http://www.nutritionbusiness.com/research/definitions.cfm#J> consultée le 7 juillet 2005.

Nutrition Business Journal, 2004, « Functional Foods VII », vol. IX, No. 7-8, Juillet/Août, p. 1-13.

Nutrition Business Journal, 2004, « Global Nutrition Industry at \$182 Billion: Supplements Top \$60 Billion », vol. IX, No. 10-11, Octobre/Novembre, p. 1-3.

Office Québécois de la Langue Française (2005), Grand Dictionnaire Terminologique, disponible à l'adresse <http://www.granddictionnaire.com>.

Penrose, E.T., 1959, "The Theory of the Growth of the firm", New-York, John Wiley.

Perret, V., Séville, M., 2003, "Fondements épistémologiques de la recherche" dans "Méthodes de recherche en management, 2e Édition" sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 13 - 33, Paris, Édition Dunod.

Prevention Magazine, 1999 « National Survey of Consumer Use of Dietary Supplements », Avril/Mai 1999.

Porter M.E., 1990, « The Competitive Advantage of Nations » Harvard Business Review, March-April.

Porter, M.E., 1998, "Cluster and Competition – New agendas for Companies, Governments, and Institutions" dans "On Competition", p. 197 – 288, Boston, Harvard Business Review Book.

- Rallet, A. et Torre, A., 2004, "Proximité et localisation", Séminaire d'Économie Industrielle, MATISSE, Paris 1, disponible à l'adresse <http://matisse.univ-paris1.fr/econ-indus/EI040109.pdf> consultée le 17 juin 2005.
- Ricardo, D., 1817, "Principes de l'économie politique et de l'impôt".
- Royer, I., Zarlowski, P., 2003, "Échantillon(s)" dans "Méthodes de recherche en management, 2e Édition" sous la direction de Raymond-Alain Thiétart, p. 188 - 223, Paris, Édition Dunod.
- Saint-Charles, J. et Mongeau, P., 2005, « Sémato – Guide d'initiation », Département de communication sociale et politique, Université du Québec à Montréal.
- Saives, A-L., Cloutier, L.M., 2003, "Conversation sur l'analyse stratégique d'une industrie « provisoire » : le cas des nutraceutiques et aliments fonctionnels au Québec et au Canada", XIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 25 p.
- Saives A-L., Cloutier L.M., 2006, "Strategic dilemmas within an innovative industry: The functional foods and nutraceuticals (FFN) case in Canada", paper presented at the XVII International Conference ISPIM, Athen, 11-14 june.
- Saives, A.L., 2002, "Chapitre 1 : De la localisation à la territorialisation", dans "Territoire et compétitivité de l'entreprise" pp. 31 à 123, Paris, Édition L'Harmattan.
- Santé Canada, 2004, « Règlement sur les produits de santé naturels », disponible à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/regs_cg2_tc_f.html consultée le 7 juillet 2005.
- Santé Canada, 2003, « Règlement sur les produits de santé naturels », disponible à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/nhpd-dpsn/regs_cg2_tc_f.html consultée le 7 juillet 2005.
- Santé Canada, 2003, « Cadre réglementaire pour les produits de santé naturels : Aperçu. », http://www.hc-sc.gc.ca/francais/media/communiques/2003/2003_47bk1.htm consultée le 7 juillet 2005.
- Santé Canada, Produits Nutraceutiques / Aliments Fonctionnels et les Allégations Relatives aux Effets sur la Santé liées aux Aliments, document de politique, 02 novembre 1998.
- Statistique Canada, 2003, "Enquête sur les aliments fonctionnels et les nutraceutiques" disponible sur la page web "Le Quotidien, le lundi 6 octobre 2003. Enquête sur les aliments fonctionnels et nutraceutiques" disponible à l'adresse <http://www.statcan.ca/Daily/Français/031006/q031006c.htm> consultée le 27 juin 2005.
- Thiétart, R.-A., et al., 2003, "Méthodes de recherche en management, 2e Édition", Paris, Édition Dunod.

Tisseyre R.C., 1999, "Knowledge Management, Théorie et pratique de la gestion des connaissances", Édition Hermes Science Publication.

Value Based Management.com - Five competitive Forces model - Porter. Page web disponible à l'adresse http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_five_forces.html consulté le 26 février 2005.

Wernerfelt B., 1984, "A Resource-Based View of the firm", Strategic Management Journal vol. 5, pp. 171-80.

Wernerfelt B., 1984, "Consumers with differing reaction speeds, scale advantages and industry structure", European Economic Review, vol. 24, p. 257-270.

Winter, S.G., 2000, "Appropriating the gains from innovation", Chapitre 11 dans "Wharton on Managing emerging technologies" sous la direction de Day, G.S. et Schoemaker, P.J.H., pp. 242-265, John Wiley & Sons, Hoboken, New-Jersey.

Zimmermann, J.B., 1998, "De la proximité dans les relations firmes-territoires : Nomadisme et ancrage territorial", document de travail n°98B06 du GREQAM, disponible à l'adresse http://www.vcharite.univ-mrs.fr/GREQAM/pdf/working_papers/1998/98B06.pdf consultée le 17 juin 2005.